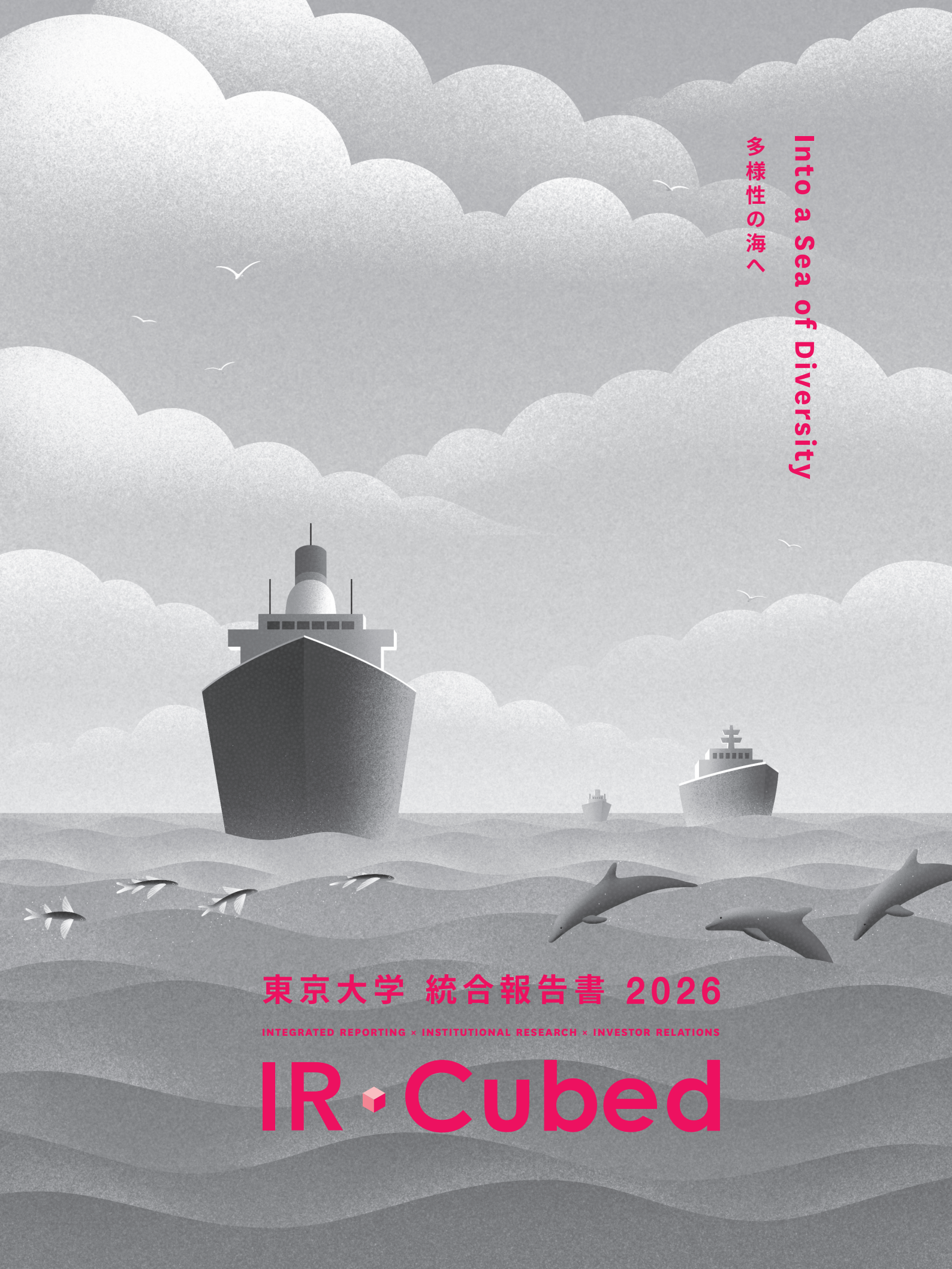


Into a Sea of Diversity

多様性の海へ

東京大学 統合報告書 2026

INTEGRATED REPORTING × INSTITUTIONAL RESEARCH × INVESTOR RELATIONS

IR·Cubed

[決算に関する詳細情報]

2025年度決算に関する詳細情報、財務情報は以下をご覧ください。

WEB https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/public-info/b06.html

[報告対象範囲等]

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日（一部に2026年4月以降の活動内容等を含みます）
対象組織：国立大学法人東京大学／会計基準：国立大学法人会計基準
財務数値およびグラフの表示に関する注意事項：記載金額は単位未満を切り捨てて表示しています。

東京大学統合報告書に関するお問い合わせは本部IRデータ課まで
ir-data.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp

東京大学統合報告書に関するアンケートへのご協力をお願いいたします。

WEB https://forms.gle/Z7VNWwXFirBwm8xw7

東京大学 統合報告書 2026
IR Cubed
2026年11月12日発行

directors：東京大学統合報告書製作委員会
adviser：清水 修（Academic Groove Movement）
designers：古田雅美、内田ゆか（opportune design Inc.）
illustrator（cover）：飯尾あすか

東京大学本部IRデータ課
〒113-8654 東京都文京区本郷7丁目3番1号
E-mail：ir-data.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp
https://www.u-tokyo.ac.jp/

R60 古紙パルプ配合率60％再生紙を使用　COOL CHOICE　VEGETABLE OIL INK

この冊子は、環境に配慮した紙、インクを使用しています。
（表紙は植物油インキ以外のものを使用しています）

INTEGRATED REPORTING × INSTITUTIONAL RESEARCH × INVESTOR RELATIONS

IR Cubed

東京大学 統合報告書 2026

［事業年度］ 2025年4月1日～2026年3月31日 www.u-tokyo.ac.jp



例えば、人々がそれまで気付かなかった食材の新たな味わいを見いだし、
豊かな食文化を育んできたように、
また、想いや経験を分かち合う方法が大きく広がり、
これまでにないつながりや文化が生まれたように、

私たちは、新たな発見や創造をきっかけとして世界の見方を変え、
そのたびに新たな知と可能性を切り拓いていく。

そして、このような発見と創造が、
他者との出会いや対話のなかで共有され、互いの視点や経験が交わるとき、
多様な価値観や立場の違いをこえて、
共に未来社会を切り拓く新たな叡知へとたどりつく。



発見と創造がもたらす「新たな知」

2026年4月、東京大学は日本武道館で挙行された学部入学式において、約3,000名の新入生を迎えました。

式辞を通して藤井総長は彼らにまず、身近な暮らしや歴史の中に、人々の生活様式や価値観を変え、新たな文化や産業を育んできた数多くの事例が存在することを紹介しました。さらに、「0」の発見が、数学や科学の発展を支え、人類の可能性を広げたように、新たな発見と創造が、世界を捉える座標軸を広げ、知の創造の連鎖を生み出してきたことを説明しました。また、人間が自身を基準とした視点と、世界全体のなかで自分を捉える視点との間を行き来しながら世界を理解していることを説明し、自らの中にある「原点」と「座標軸」を意識的に選び直し、ときに組み替えることで、世の中で用いられている物差しを相対化し、自らの言葉で世界を捉え直すことの重要性を伝えました。

そして、多様な価値観や経験を持つ人々との対話を通じて、互いの視点や座標系を行き来しながら新たな知を創造してほしいと語り、一人ひとりの好奇心と想像力、そして情熱が、これからの世界に新たな知をもたらす「原点」となると激励しました。

2026年度東京大学学部入学式 総長式辞はこちらからご覧いただけます
https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/president/b_message2026_01.html

CONTENTS

サポーターのみなさまへ …… 06

東京大学の現在地 …… 08

データをもとに東京大学の現在地と課題を探る …… 10

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

総長メッセージ …… 16

東京大学の未来社会創造プロセス―東大版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワーク …… 24

Ⅱ 未来社会創造に向けた実施目標

東京大学を支える研究基盤の再構築 …… 32

高輪から人と地球の健康を目指す新キャンパス …… 34

UTokyo College of Designから広がる、東京大学の学び …… 36

GX戦略で描く未来 ―― 大学から始まる社会変革 …… 38

Ⅲ 未来社会創造のための経営メカニズム

教育・研究の自由を支えるリスクマネジメント基盤 …… 46

D&Iの現在地 ―誰もが力を発揮できる環境をつくるために― …… 50

持続可能な大学運営を支える財務戦略 …… 52

東大病院の挑戦と持続可能な経営 …… 58

Ⅳ 未来社会創造を実現するための活動報告

学術の多様性 …… 64

世界平和に向けた記憶の共有と継承 …… 66

「食」から広がる人と地球の未来 …… 70

3次元全細胞アトラスが導く、新しい医療の未来 …… 72

天文学×シミュレーション×AI ― 天の川銀河の謎に迫る ― …… 74

世界の公共性を守るのは誰か？ 気候変動ガバナンスが問いかけるもの …… 76

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

総長としての6年間の成果と次の150年への継承、
そして東京大学を支えてくださるみなさまへの感謝について、藤井総長が語ります。
また、東京大学が考える統合報告書の姿をご理解いただくため、
東大版統合報告概念フレームワークを提案しています。



Ⅱ 未来社会創造に向けた実施目標

「世界の公共性に奉仕する大学」、「世界の誰もが来たくなる大学」の実現に向けて、
東京大学が取り組む目標について記載しています。



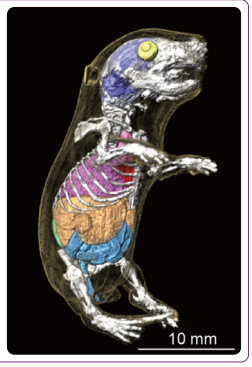
Ⅲ 未来社会創造のための経営メカニズム

Ⅱ章で掲げた目標の実現に向け、
多様な人材が活躍できる環境づくりや財務基盤の強化など、
未来社会創造を支える経営メカニズムについてご紹介します。



Ⅳ 未来社会創造を実現するための活動報告

学問的蓄積と真理への探究心をもとに展開される教育・研究活動が、
現代社会の課題にいかなる価値を提供し得るのか。
多様な学問領域がそれぞれの立場から課題に向き合う姿を、現場の視点を通じてご紹介します。
成果発現までの多様な時間軸にもご注目ください。



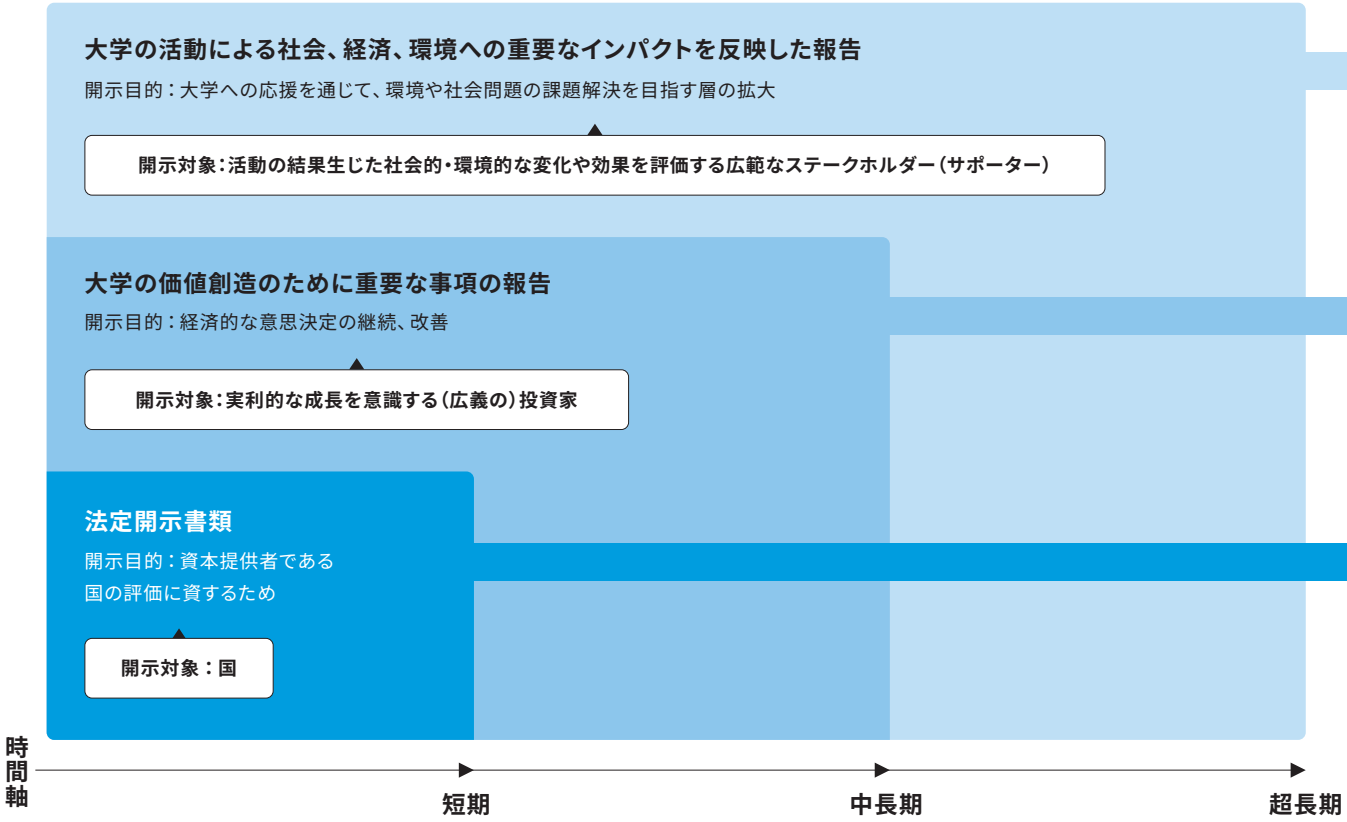
サポーターのみなさまへ

会計情報では見えない「大学が生み出す価値」をお届けする統合報告書。9回目の発行となりました。

東京大学は「世界の公共性に奉仕する大学」を掲げています（24頁）。しかし、その公共的価値を社会に十分伝え切れているかと問われれば、まだ道半ばです。昨年度の統合報告書公表後、学内外のさまざまな方々との意見交換の中で、「大学に長くいると、『公共』に慣れてしまい、その独自の価値が見えにくくなっているのではないか」とのご指摘をいただきました。確かに私たちは、教育、研究、社会連携等の活動を通じてさまざまな価値を生み出しています。しかし、それが社会にどのような成果、変化をもたらしているか、納得のいく説明ができているとは言い切れません。とりわけ、東京大学の活動は、公的資金、学生からの納付金、寄付者のみなさまからのご支援、企業や自治体との協創等、多くの方々からの「投資」によって支えられています。そのため私たちには、投入された資源がどのような価値となって社会へ還元されているのかを、その資源と結び付けて分かりやすく示す責任があります。単なる説明責任だけではなく、東京大学が生み出す（生み出そうとしている）価値を適切に可視化することで、その活動に共感・共鳴し、未来社会をともに創ろうとする方々を増やしていくことにもつながります。大学の公共性は、大学だけで実現できるものではなく、多様なステークホルダーのみなさまとの協働によってはじめて拡張されるからです。

こうした問題意識へのひとつの解として、本報告書では新たな試みとして「UTokyo版ROI」の試行版を掲載しました。これは東京大学のあらゆる活動を単純な投資対効果で評価しようとするものではありません。教育や研究をはじめ、大学が生み出す価値の多くは長期的かつ多面的であり、単一の指標で測ることは容易ではありません。そこで今回は、企業や自治体等との協創が進み、社会的成果との関係を比較的整理しやすいGXを対象に検討を行いました（38-

［開示対象と開示目的のイメージ］



Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reportingの邦訳を参考に作成

42頁）。「Investment」の結果の「Return」をどのように捉えるべきかを整理し、その価値創造のプロセスを時間軸とともに可視化することを目指しました。

大学は単独で価値を創出する存在ではなく、多様なステークホルダーとの協働を通じて社会に価値を還元するプラットフォームでもあります。今回の試みは、その価値創造の構造を社会と共有し、本学への支援や参画を検討いただくための共通言語を構築する第一歩でもあります。

今回示したものはまだ完成形ではありません。どのような価値をリターンとして捉え、評価していくべきかについては、今後も協創パートナーとの対話を重ねながら、さらなる精緻化と高度化に取り組んでいきます。

また、今年の統合報告書では、価値創造の「攻め」だけではなく、「守り」の側面についても丁寧な説明を心がけました（46-49頁）。教育・研究の自由と挑戦は大学の根幹ですが、それは社会からの信頼によって支えられています。価値創造とガバナンスは対立するものではなく、未来社会創造を支える車の両輪であると考えています。

さらに、本報告書では、東京大学が世界の大学の中でどのような位置にあり、どこへ向かおうとしているのかについても、できる限り客観的なデータを用いて示しました。世界トップレベルの大学との比較を通じて、本学の強みと課題の双方を確認しながら、次の150年に向けた方向性を考察しています（10-13頁）。

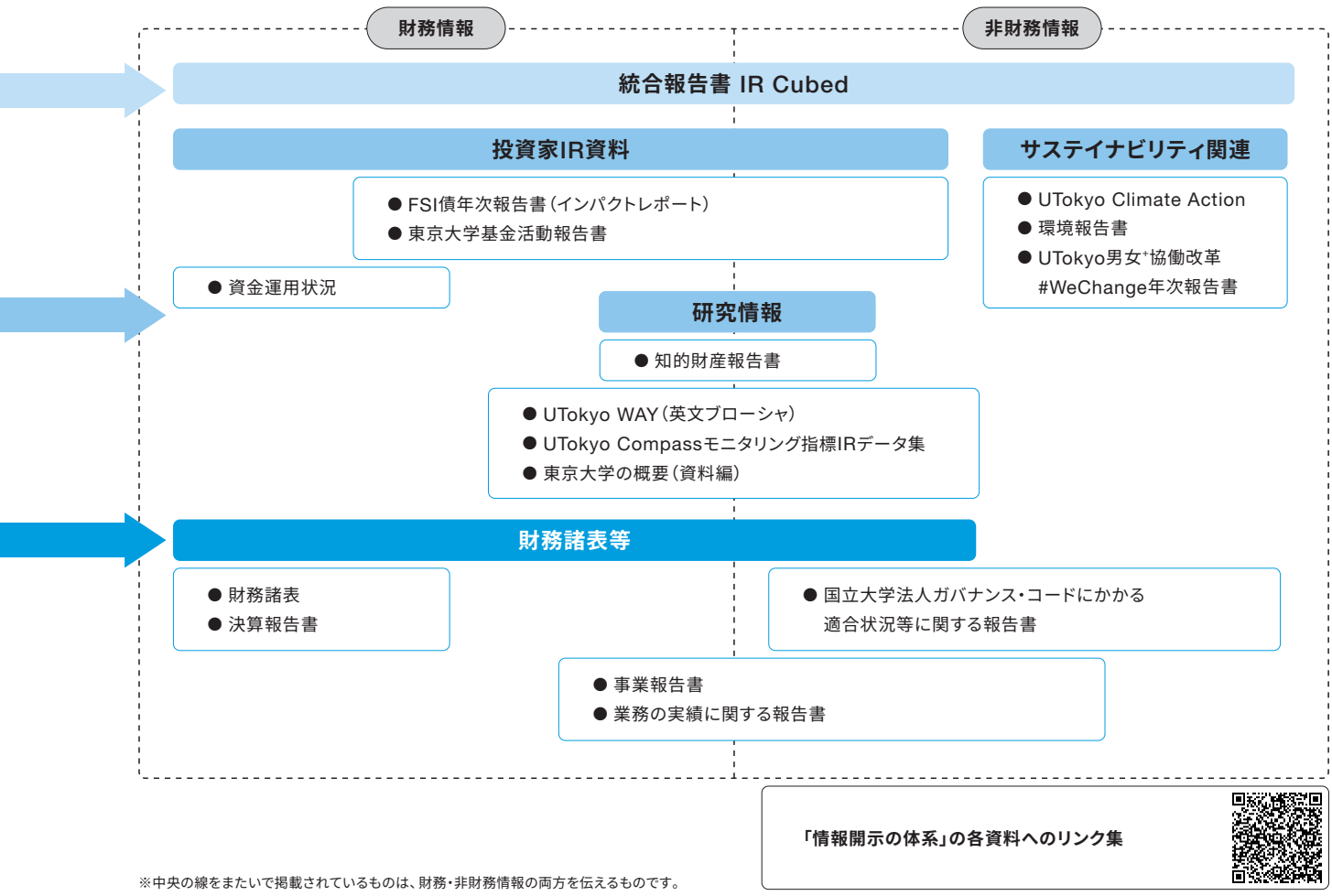
統合報告書は東京大学が社会と対話するための媒体であり、共に未来を考えるための場でもあります。本報告書を通じて、東京大学の公共的使命や挑戦について理解を深めていただくとともに、さらなる深化に向けて忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

2026年11月

統合報告書製作委員会一同

（学術経営インテリジェンス室 アカウンタビリティ部門）

［情報開示の体系］



※中央の線をまたいで掲載されているものは、財務・非財務情報の両方を伝えるものです。

東京大学の現在地

創立 **1877**年



学生数

30,183人

2026年5月1日現在

外国人留学生数

5,383人

2026年5月1日現在

詳細な分析を示した
グラフはこちら

教員数

6,194人

（特任研究員1,234人を含む）

2026年5月1日現在

※特定有期雇用教員を含む

職員数

5,931人

（医療系職員2,323人を含む）

2026年5月1日現在

※特定有期雇用職員、職域（時間）限定職員を含む



外国籍研究者数

1,034人

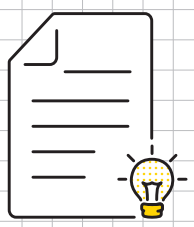
2026年5月1日現在

詳細な分析を示した
グラフはこちら

総資産（2025年度） **1.5**兆円

経常収益（2025年度） **2,997**億円

経常費用（2025年度） **3,037**億円



特許保有件数

4,976件

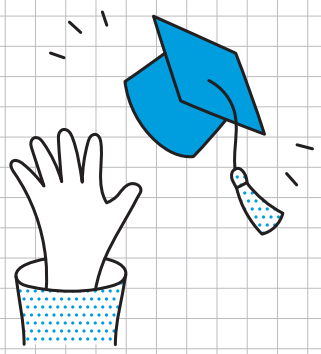
2026年3月31日現在



大学発スタートアップ企業数

743社

2026年3月31日現在



ノーベル賞受賞者数



卒業者・修了者

482,876人

2026年3月31日現在

THE世界大学ランキング2027

27位



図書総冊数

10,137,228冊

2026年3月31日現在

1,000万冊の蔵書を持つ
大学図書館は国内初

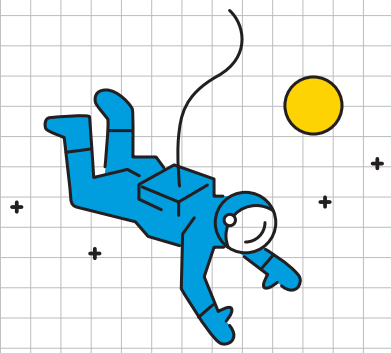
論文被引用数

1,062,751回

※2026年10月1日時点において、2021-2025年の5年間に出版された論文が引用された回数（出典：Elsevier社「SciVal」）

宇宙飛行士に認定された卒業生

7人



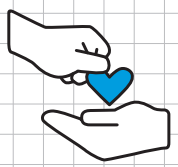
海外拠点

26拠点

資金運用額（2025年度）

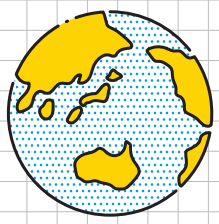
658億円

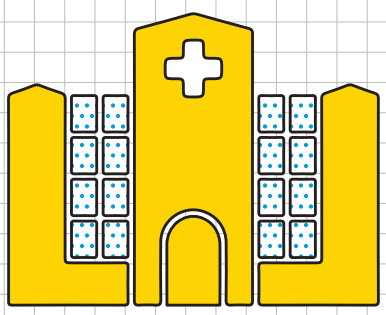
※高度化ポートフォリオ（東大基金・部局寄付金）の資産時価額（2025年度末時点）



国際交流協定数

560件





世界病院ランキング2026

東京大学病院が世界で13位

日本1位

米Newsweek社・Statista社が毎年公表しているランキングよりWorld's Best Hospitals 2026

データをもとに東京大学の現在地と課題を探る

東京大学は世界トップクラスの大学として国内外で高い評価を受ける一方で、国際化や研究インパクトの向上など、さらなる発展に向けた課題も抱えています。ここでは各種データから東京大学の現在地を確認し、未来社会の創造に向けて乗り越えるべき課題を考えます。

世界大学ランキングにおける評価

毎年発表される世界大学ランキングはその都度話題になるものの、大学の価値そのものを示すものではありません。異なる制度や環境のもとで発展してきた大学を単純に比較することには限界があります。また、論文以外の研究成果である書籍や作品、課題解決への貢献などは十分に考慮されているとは言えません。一方で、何が評価され、何が課題かを知る上では有用な視点を提供します。まずは知名度の高いTimes Higher Education（THE）社が実施する世界大学ランキングの評価項目（表1）を手掛かりに、東京大学の強みと課題を整理します。

このうち「Teaching」と「Research Environment」では、THE社が世界中の研究者を対象に独自のアンケート調査を行って数値化する『評判』が大きなウエイトを占めます。東アジア初の近代的な大学として教育研究を牽引してきた歴史を有する東京大学は特にアジア各国から高い評価を得ています。一方、エルゼビア社の論文データベースをもとに論文がどの程度引用されているかを評価する「Research Quality」、外国人学生比率・外国人教員比率・国際共著論文比率を評価する「International Outlook」では苦戦が続いています。

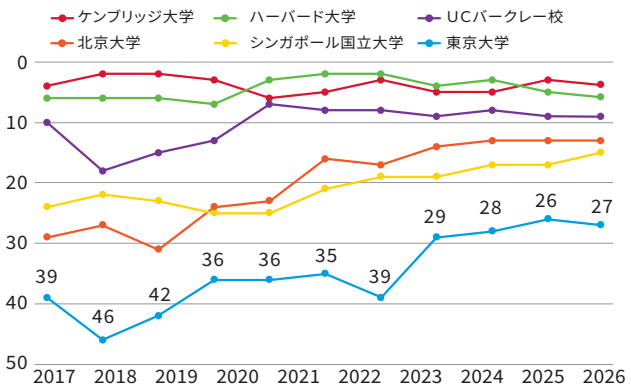


図1　THE世界大学ランキングの順位推移

※UCバークレー校はカリフォルニア大学バークレー校の略称。アメリカの州立大学で、10のキャンパスから成るカリフォルニア大学システムのひとつ。

長年、英語圏の有名大学が上位を占めてきましたが、中国をはじめとする新興国の大学が順位を上げており、アジアのトップは11位の清華大学で、13位の北京大学、15位のシンガポール国立大学が続きます。東京大学は今後、新たな学術領域創出を先導することや国際的な学術ネットワークにおける存在感をさらに高めていくことが必要であり、そのことが結果的にランキングの順位上昇にもつながると考えられます。

表1　THE世界大学ランキング2027の評価項目と配点、東京大学の順位

Pillars	Metrics	配点	順位（世界）	順位（アジア）	順位（国内）
Teaching	評判（教育）	15.0%	10	3	1
	学生数／教員数	4.5%			
	博士号授与数／学士号授与数	2.0%			
	博士号授与数／教員数	5.5%			
	機関収入／教員数	2.5%			
Research Environment	評判（研究）	18.0%	13	3	1
	研究費収入／教員数	5.5%			
	論文数／（教員数＋研究者数）	5.5%			
Research Quality	FWCI	15.0%	644	235	2
	FWCIの75パーセンタイル値	5.0%			
	FWCI Top10%論文数	5.0%			
	被引用の質	5.0%			
Industry	産業界からの収入／教員数	2.0%	1	1	1
	特許に引用された回数	2.0%			
International Outlook	外国人学生数／学生数	2.5%	879	231	8
	外国人教員数／教員数	2.5%			
	国際共著論文数／論文数	2.5%			

東京大学の教育環境

東京大学は、幅広い学問領域にわたり、高い専門知識と知的能力を持つ博士人材の輩出に大きな役割を果たしてきました。例年、日本の博士号授与者の8%程度を占めています。2021年には博士課程学生への経済的支援を強化する「SPRING GX」を開始し、月15万円以上の支援を受ける博士課程学生の割合は約5割に達しています（図3）。しかし、博士課程学生を研究者として処遇することが一般的な欧米と比べると、なお十分とは言えません。

一方で、留学生や女性の比率には依然として大きな課題が残されています。DEI推進に力を入れて取り組んできた結果、教員の女性比率などは改善していますが、それでも20%程度です。特に課題が顕著なのは学部で、留学生比率も女性比率も非常に低い水準にとどまっています。2027年秋から70年ぶりの新学部を含む学士・修士一貫課程として設立する「UTokyo College of Design」（36-37頁）では、授業は英語で行われ、国内外から多様な背景を有する学生を受け入れる予定です。

さらなる学術の卓越性とイノベーションのためにも、多様なバックグラウンドを持つ構成員が活躍できる環境を整えることが重要であると考えています。

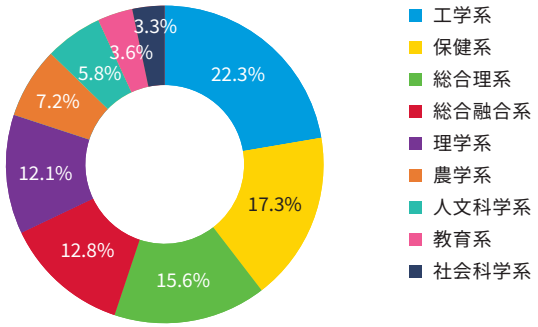


図2　学系別の博士課程学生数（2025年5月1日現在）

※国立大学法人評価における「学系」ごとに区分。

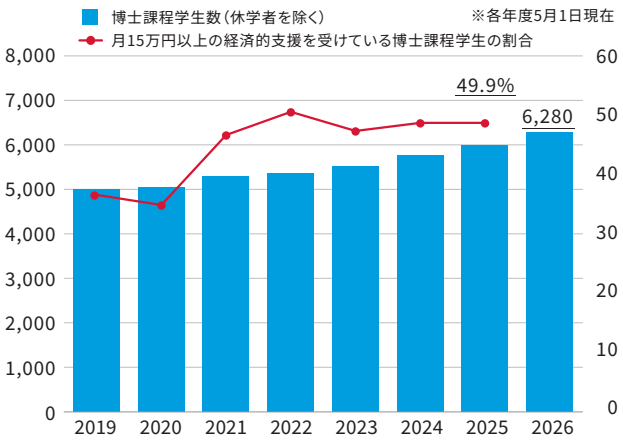


図3　博士課程学生数と経済的支援の状況※

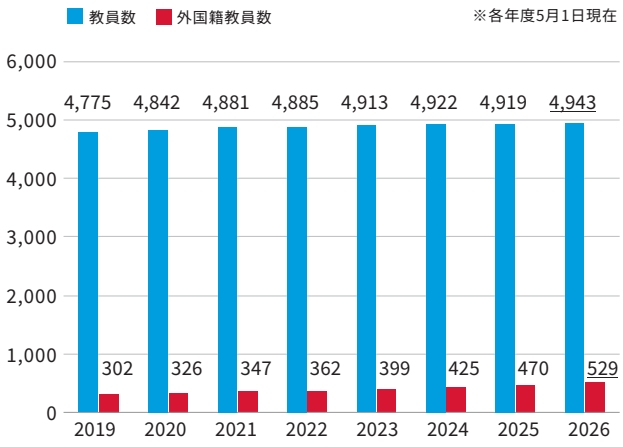


図4　教員数と外国籍教員数の推移

※博士課程学生が研究活動に専念できるよう生活費相当を支給する、以下の制度により奨励金等を支給する学生の割合。民間企業・財団や本学各部局独自の制度による受給者は含まない。
日本学術振興会特別研究員、国費外国人留学生、リーディング大学院、国際卓越大学院、東大フェローシップ、SPRING GX、BOOST NAIS

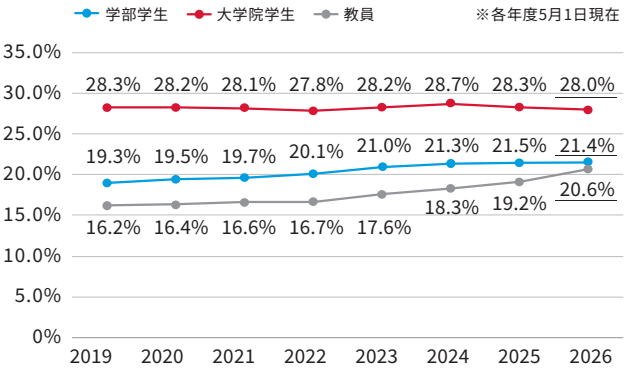


図5　女性比率の推移

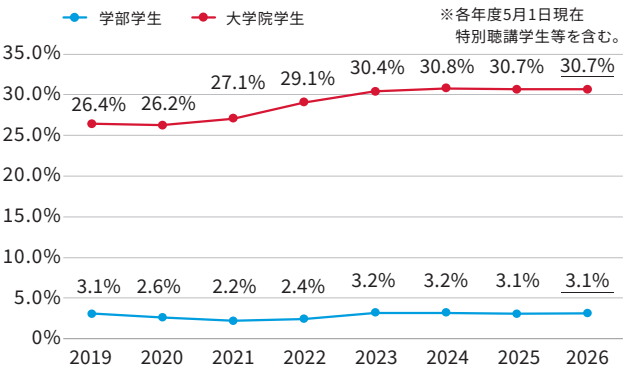


図6　留学生比率の推移

東京大学の研究力

中国をはじめとする新興国が活発な科学技術投資を行っているため、論文生産における先進国の優位性は低くなっています。そのような中にあっても、東京大学は年間1万本を越える論文を継続的に生み出し、質・量ともに国内トップクラスの研究成果を創出しています。一方、海外のトップ大学と比べると論文の被引用数が少なく、Top10%論文割合が低いことは課題です（図7）。東京大学は、発信力の強化、国際的な研究活動への参画、海外における研究拠点の構築などをこれまで以上に積極化することに加え、32-33頁で紹介する国際統合研究基盤（GRI）の構築にも挑戦し、世界から注目される研究の層をさらに厚くすることを目指します。

Nature Index（表2）では、東京大学は自然科学を中心に世界トップレベルの研究力を示しており、特に物理科学では世界9位にランクインしています。応用科学では中国が圧倒的で、保健科学や社会科学では欧米の大学が上位を占めますが、東京大学は特定分野に偏ることなく、すべての分野で存在感を示しています。複雑な社会課題を解決するためには学際的なアプローチが有効であり、幅広い研究分野でバランス良く研究を行っていることが東京大学の大きな強みといえます。

表2　Nature Index における東京大学の順位

分野	順位（世界）
応用科学	47
保健科学	83
自然科学	16
生命科学	29
化学	33
地球・環境科学	37
物理科学	9
社会科学	93

※Nature Indexは、世界トップクラスのジャーナルに掲載された論文データを集計し、研究機関ごとの貢献度を数値化した指標。順位は Research Leaders 2026に基づく。

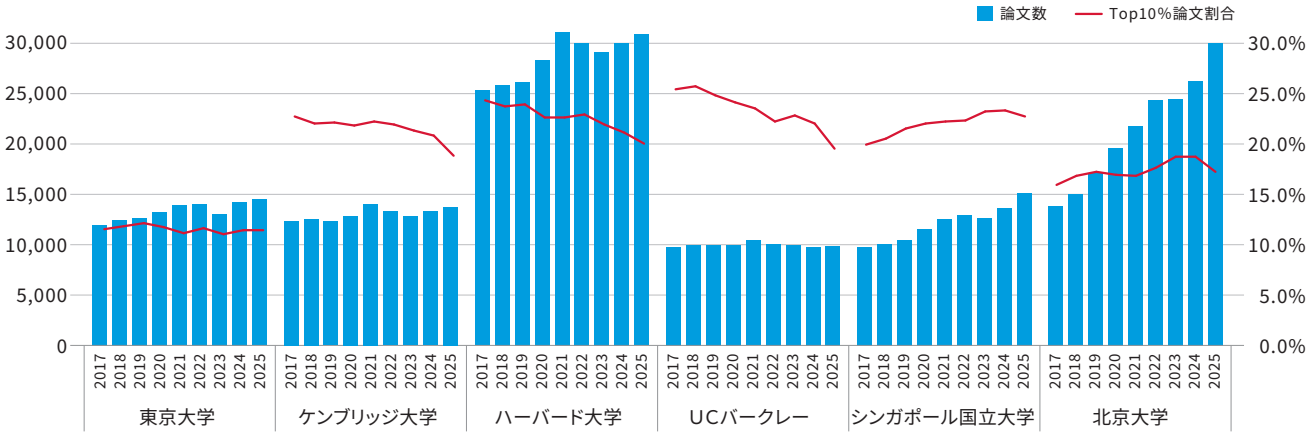


図7　各大学の論文数とTop10%論文割合の推移

※2026年10月20日にSciValより抽出したデータをもとに作成。Articles, reviews, conference papers, books and book chaptersが対象。
※Nature Indexと同様、基本的に英語論文のみが対象となり、分野によっては多くの論文が評価の対象外となっている点に注意が必要。
※Top10%論文割合は、同じ分野や出版年の論文の中で、被引用数がTop10%の論文の割合。日本全体では8.1%。

COLUMN

多様な知をつなぐ戦略的学術経営基盤の構築



学術経営インテリジェンス室　坂田一郎 室長

学術経営を効果的に動かすには、世界の先端研究の潮流や台頭する新領域・融合領域、それらを主導している人材、学内構成員の研究や教育のポテンシャル、あるいは世界的な課題解決に欠かせない知見の組み合わせなど、内外の知に関する信頼できる情報のインプットが欠かせません。

活用できる情報には、大別して、実空間で活躍する専門家経由で入手する手触り感のある情報と、大規模な学術論文データベースやUTokyo Data Bank等に収録された客観的データの2種類があります。2026年4月に新設された学術経営インテリジェンス室では、それらを統合して分析を行い、学術経営に必要な知見を提供します。また、論文、書籍、作品など本学の研究と教育、社会貢献に関する多様な情報を集めたUTokyo Discoveryを公開し、戦略の策定や有望研究者の探索などを支援する独自の分析サービス・ツールを開発・運営していきます。

東京大学の財務状況

優秀な研究者をめぐる国際的な獲得競争は激しく、質・量ともに十分な研究支援スタッフを雇用し、最先端の研究環境を整えるためには巨額の資金が必要です。東京大学は産学連携を含めた外部資金の獲得に力を入れており、教員数は大きく増えない中、研究費収入は増加基調にあります（図8）。一方で、研究活動を拡大させるということは各種コストの増大にもつながり、物価上昇や円安、施設の老朽化といった逆風の中、近年は特に厳しい財政状況が続いています。

海外のトップ大学に目を向けると（図9、10）、ケンブリッジ大学やハーバード大学は奨学金を充実させつつも高額な授業料を設定し、社会人教育も含めた授業料収入が財政的に大きな役割を果たしています。ケンブリッジ大学は1534年に設立された世界最古の出版社であるケンブリッジ大学出版局からの出版事業収入や英語検定実施等による収入、ハーバード大学は10兆円に迫る世界最大規模の大学基金から得られる約4,500億円の投資収入が特徴的です。一方、スイスのチューリッヒ工科大学は授業料を低廉に設定しており、国からの交付金や研究費収入が活動を支えています。北京大学やシンガポール国立大学も国の科学技術政策の一環として手厚い支援を受けています。

東京大学は2004年の国立大学法人化以降、研究費の獲得を中心に資金源の多角化を進めてきました。寄付金の獲得も進めており、2023年にはCIO（Chief Investment Officer）が就任し、寄付金を原資とした運用を高度化しています。今後は収入を伸ばすだけでなく、GRIの整備や業務構造改革に取り組むことで効果的かつ効率的な研究体制を構築し、世界最高水準の研究拠点としてさらなる高みを目指していきます。

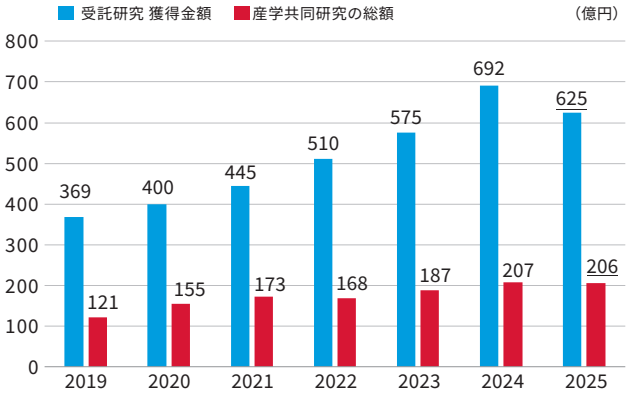


図8　東京大学の研究費収入の推移

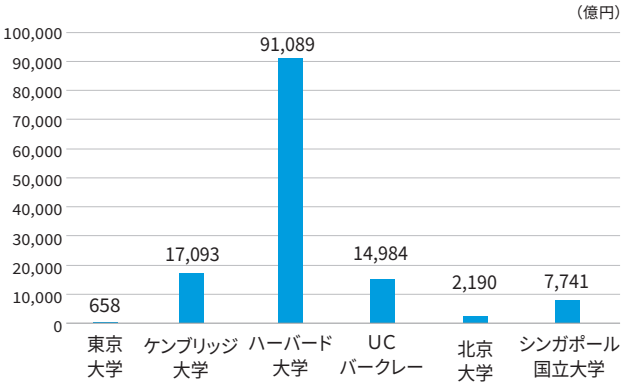


図9　各大学の基金の規模※

※各大学の財務諸表等より2025年度末又は2024年度末の残高をもとに作成。1ドル160円、1ポンド210円、1人民元23円、1シンガポールドル120円で円換算（以下同様）。ケンブリッジ大学の大学基金には各カレッジ独自の大学基金を含み、北京大学は北京大学教育基金会の純資産合計を参照。

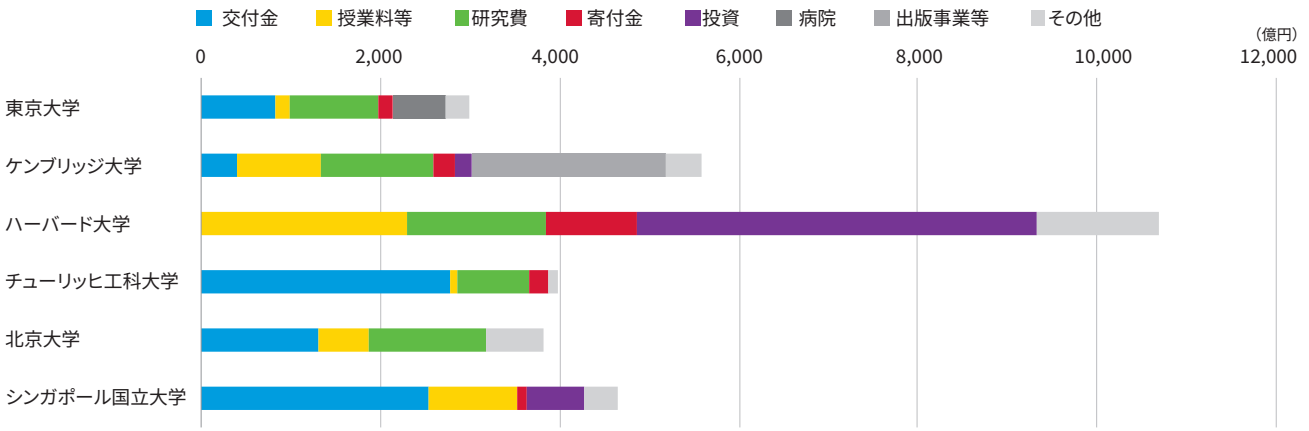


図10　各大学の収入内訳

※各大学の財務諸表等より2025年度実績又は2024年度実績をもとに作成。1スイスフラン200円で円換算。国や大学ごとに会計基準が異なり、財務諸表上で一律に比較することはできないが、あくまで参考として掲載。



I
未来社会創造ストーリー

知への信頼を礎に、次の150年へ

東京大学はこの6年間、「世界の公共性に奉仕する大学」として、「世界の誰もが来たくなる大学」を目指し、
教育・研究・社会との協創を通じた未来社会創造に取り組んできました。
本章では、総長メッセージと東大版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワークを通じて、
その歩みを振り返るとともに、次の150年に向けた東京大学の構想をご紹介します。

世界の公共性に
奉仕する大学であり続けるために

総長　藤井輝夫

AIと分断の時代に、大学の使命を問い直す

―― AIトランスフォーメーションやグローバルリスクの高まり等を受けて、社会は大きな転換期を迎えています。総長はこの変化をどのように捉えていますでしょうか。

大きく2つの変化が起きています。ひとつは、生成AIやAgentic AIの急速な発展です。ChatGPTの登場以降、AIは私たちの予測をはるかに超えた速さで進化しており、AIをどのように開発し、適切なガバナンスのもとで活用していくかが国際的な課題になっています。さらに重要なのは、AIが単なる技術ではなく、人類が蓄積してきた知そのものと深く関わる存在であるということ。知の形成や継承、高等教育のあり方そのものが問われています。

もうひとつは、多国間主義の後退です。国連を中心とする国際秩序も大きな変化の中にあります。私たちは今、この2つの変化に同時に向き合っています。

―― そうした中で、東京大学に求められる役割をどのようにお考えですか。

重要なのは、知への信頼を守ることです。大学には、学術の蓄積に基づき、社会における知の拠り所となる役割があると思います。現時点で、学術的な根拠に基づいて何が最も確からしい理解と言えるのか、学術が何を明らかにしているのかを社会に示し続けなければなりません。

同時に、大学にはさまざまな社会課題に対する解決策を見いだしていく役割もあります。多様な人々が集い、対話を通じて新しい価値や方向性を生み出していく。そのためには中立的かつ包摂的な場であり続けることも重要です。

さらに、多国間主義が後退する今こそ、長年にわたる信頼関係に支えられた学術ネットワークを生かして、国や地域の間に生じた隔たりに橋を架けることも、大学の重要な使命です。

―― AI分野では国際的なルールづくりへの貢献も期待されています。

東京大学でも、G7広島AIプロセス※1や国連での議論に研究者が参画してきました。また、ダボス会議に合わせて開催されるAI House※2では、海外の大学や企業とともに、AIガバナンスや高等教育の未来について議論を重ねています。そこでは、技術開発そのものにとどまらず、AIを社会の中でどのように位置付けていくのかが大きなテーマになっています。大学の役割は、新たなルールを議論するに



21世紀は一人ひとりの選択や可能性が重視される時代。
デザインは新しい社会を構想し実装していく上で重要な専門性です。

あたって、その土台となる知見を提供することです。AIのような新しい技術については、分野を超えた協働によって理解を深め、基礎研究に立脚した理論的な基盤を築いていく必要があります。そうしたアプローチが大学には期待されています。

信頼回復とガバナンス改革

―― 今お話しいただいたような役割を大学が果たし続けるためには、大学自身を支える確かな体制が欠かせません。総長は、東京大学病院をめぐる一連の事案を受けた信頼の回復にどのように取り組んできたのでしょうか。

大学は今、社会との関係を広げながら活動する時代を迎えています。その意味では、社会の中に存在する組織として、学外のみなさまからの信頼に応えうるガバナンス体制をしっかり構築しておく必要がありました。しかし、東京大学病院をめぐる一連の事案は、これまでの体制が十分ではなかったことを示しました。

だからこそ、信頼回復に向けては、共同研究や協創活動のパートナーとして安心して選んでいただける環境を整えると同時に、研究者が安心して教育研究に専念できる環境もつくらなければなりません。そうした仕組みを整えることが、大学が社会の中で責任を果たす前提になると考えています。

そのため、外部専門人材の登用や「三線防衛体制」の構築をはじめ、総合的なガバナンス改革を進めてきました（46-49頁）。また、医学部附属病院については、「医学部附属」から「大学附属」へと改め、本部と病院との連携を強化するとともに、責任と権限をより明確にする改革にも取り組んでいます（58-61頁）。

制度や組織を整えるだけでは十分ではありません。構成員一人ひとりの意識改革も不可欠です。そのため、各キャンパスで教職員との対話を重ねる「Open Dialogue」を実施し、ガバナンスやリスク・コンプライアンスについて率直に議論する取り組みも進めています。これは単なる事案への対応ではなく、大学が社会の中での役割をより拡大し、活動を広げていくための基盤整備だと考えています。

「責任ある自在化」を支える知・人・場

―― ここからは、UTokyo Compassのもとで進めてこ



図1　ニューヨークを拠点に活動するビジネスリーダーの方々をオーディエンスに、UTokyo College of Designについて紹介する総長と、学部長に就任予定のMiles Pennington教授（2026年6月）

られた「知」「人」「場」の改革について伺います。まず、本学の研究基盤の中核となる、国際統合研究基盤（Global Research Integration。以下「GRI」）の意義をお聞かせください。

東京大学には10学部、15研究科、11研究所があり、多様な分野で世界トップレベルの研究が行われています。学外に向けては研究成果の発信や共同研究が活発である一方、学内では研究者が持つ知やツール、ノウハウが十分に共有しきれていない面があります。そこで、学部や研究科、研究室の壁を越えて知が循環する環境をつくる必要があると考えました。

GRIはそのための仕組みです（32-33頁）。部局や専門分野の壁を低くし、多様な研究者が交流することで、新たな研究領域が次々と生まれる環境をつくりたい。また、国内外の研究者を呼び込み、クリティカルマスの形成を目指しています。

―― これにより、総長が掲げてこられた「責任ある自在化」が加速されると。

まさにそうです。大型研究設備や専門技術者の支援も研究室単位に閉じるのではなく、より多くの研究者が活用できるようにすることで、資源が十分でない若手研究者も自由な発想で尖った研究に挑戦できるようになります。さらに、研究設備やノウハウ、人材も含めた知の流通を促すことで、異分野の知の出会いの頻度を高め、そこから新しい学問が生まれていく。その意味でGRIは「責任ある自在化」を支える重要な仕組みだと考えています。

―― 自在化が進むと、知の多様性の価値が一層高まります。

東京大学は、人文学から社会科学、理学、工学、生命科学、医学まで、豊かな学問分野を擁しています。そうした多様な知が交わることで、新しい研究領域が自在に立ち上がっていくことが重要です。同時に、世界の学術動向を見据えながら、戦略的に新しい研究領域の創出につなげていくことも必要です。将来的には、世界中の研究者が集い、「次にどのような研究テーマに取り組むべきか」を議論するブートキャンプのような場を東京大学が主宰できればと考えています。そこから新しい学問分野や研究プロジェクトが生まれていく。そうした挑戦は、東京大学が世界の学術を先導する大学であり続けるために重要だと考えています。

―― 次に「人」について伺います。AIトランスフォーメーションが進む中で、学びは何を大事にし、また、どのように

変わっていく必要があるでしょうか。

私は、学びにおいて大事なのは、自ら境界を設けないことだと思っています。そのために、「学びを社会と結び直す」ということをずっと提唱してきました。

教室の中で学ぶ知識は体系化されていますが、社会の現場で直面する課題はそうではありません。さまざまな学問領域が交差する中で解決策を見いだしていく必要があります。だからこそ、どの専門に進むにしても、自分の専門だけに閉じるのではなく、他の分野とどうつながるのかを意識しながら学んでほしいと思っています。

―― その考え方は、2027年に開講するUTokyo College of Design（36-37頁）にもつながっています。

その通りです。UTokyo College of Designでは、学生が自らの課題意識を起点に必要な知を組み合わせ、それらを統合し、実際に動く形にしていきます。社会と交わる試行錯誤を通じて、分野をまたがって知をつなぎ、形にするための専門性としての「デザイン」を身に付けてもらいたいと考えています。また、アフィリエイトプログラムを通じて他学部の学生も参加できる仕組みを検討しています。英語での学び・秋入学の導入により、全学の国際化にも大きく寄与できると考えています。

21世紀は一人ひとりの選択や可能性が重視される時代です。だからこそ、社会の仕組みや制度を構想する際には、それを利用する人々をよく観察し、その視点から構想することが重要になります。サステイナビリティや気候変動への対応を含む国際的なルールメイクも同じです。ルールは人々が進んで受け入れ、守ろうと思えるものでなければ機能しません。その意味でも、デザインは新しい社会を構想し実装していく上で重要な専門性だと思います。

―― 学生にも大きな変化が見られるようになりました。特にスタートアップについては、学生ベンチャーが次々と立ち上がっています。

この数年で、学生は大きく変わったと感じています。特にスタートアップや社会起業に挑戦し、自分の手で社会課題を解決したいと考える人が目に見えて増えてきました。アントレプレナーシップを学ぶ教室の中は、熱気に満ちています。

私は、2022年の入学式で「スタートアップに挑戦し、一歩踏み出してみてください」と呼びかけました。社会にはまだ応えられていないニーズが数多くあり、それに応えるひとつの方法がスタートアップだからです。その後、テクノロジー系だけでなく、ソーシャルな分野でも新しい挑戦が次々に



図2　起業を目指す東京大学の学生のための支援施設「BeONE」。本郷キャンパスの近郊に所在し、24時間利用できる。2024年度の開設以降、利用登録者数はのべ140名（2026年7月1日現在）、起業件数はのべ30件（2025年度末までの累計）にのぼる。

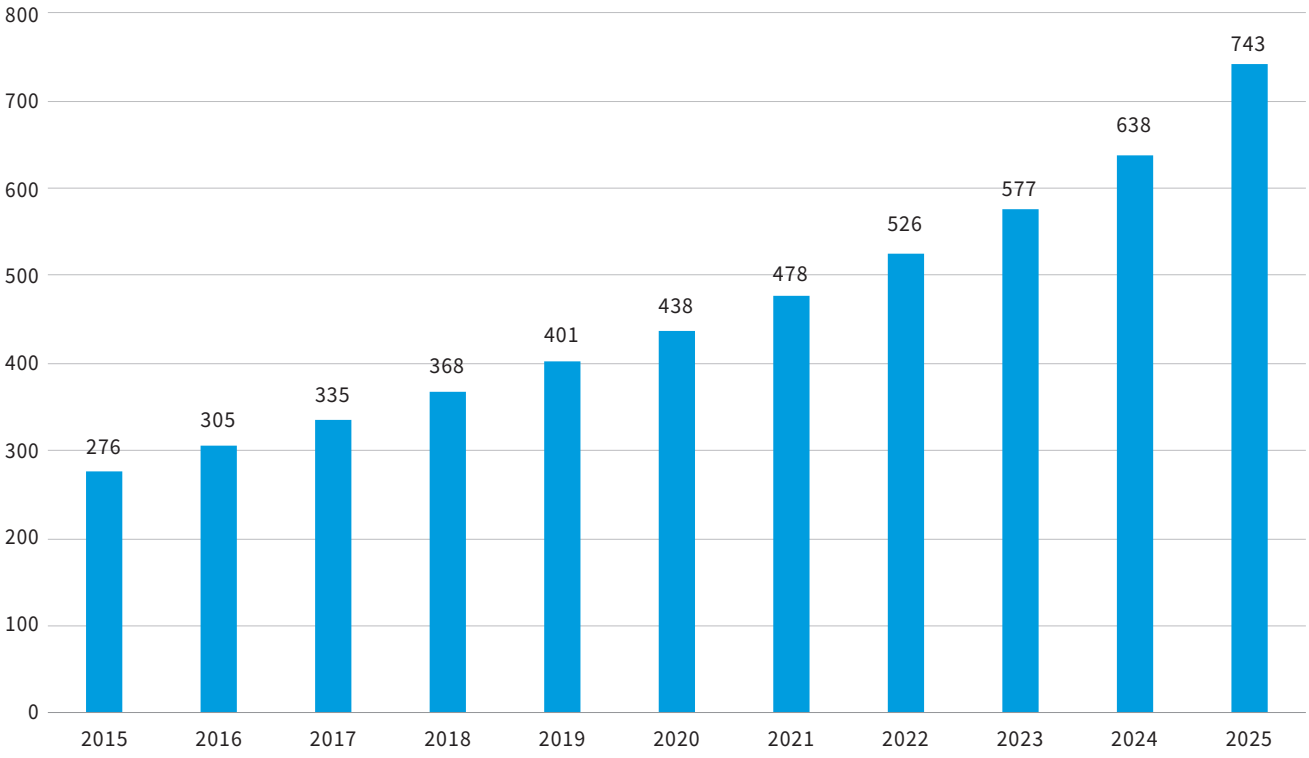


図3　東京大学関連スタートアップ累計社数

生まれてきました。学生たちには、研究か起業かを選ぶのではなく、双方に果敢に挑戦してほしい。そして、その時々の関心の赴くまま自在に学び、成長してほしいと願っています。実際、学生との対話の中から、社会起業への挑戦を後押しする場を構想し、整備してきました（図2）。

UTokyo College of Designでは、半年から1年のオフキャンパス活動を必修としており、社会の現場で学ぶことを重視しています。今後は、学生が社会で挑戦しながら学ぶ経験についても、一定程度単位化していくことを考えてよいのではないかと思っています。

――最後に、「場」について伺います。総長は就任以来、世界各地を精力的に訪問し、大学間ネットワークの構築に取り組んできました。その目的はどこにありましたか。

私が世界を回ってきたのは、東京大学が世界のアカデミアの中でしっかりとした存在感を持たなければならないと考えたからです。そのためには、世界の主要大学の学長コミュニティに常に身を置き、高等教育が直面する課題を共有しながら、大学としてどう応えていくのかを考え続けることが極めて重要です。

IARU[※3]の加盟大学とセッションを行ったSTSフォーラム[※4]をはじめ、World Economic ForumのGlobal University Leaders Forum[※5]や、Times Higher EducationのWorld Academic Summitなど、さまざまな国際会議でも議論を重ねてきました。東京大学がそうした場に継続的に参加し、世界とともに未来を考えていくことには大きな意義があると考えています。

――世界を回る中で、どのような気付きがありましたか。

印象的だったのは、それぞれの地域によって大学が向き合う課題や視点が大きく異なることです。例えばアメリカでは、大学の存在意義や社会との関係そのものが問い直されています。

アジアについて申し上げれば、AUA[※6]を通じて、AIと言語や文化の関係について多くの議論を深めてきています。AIは英語圏を中心に発展してきましたが、世界には多様な言語や文化があります。その多様性をどのように技術の中に反映していくのかは、アジアの大学に共通する大きな関心事です。だからこそ重要なのは、多様な視点を持つ仲間と日常的に議論できる関係を築いておくことです。

――TAKANAWA GATEWAY CITYにある「東京大学GATEWAY Campus」（34-35頁）は大学の存在意義と社会との関係を考える実験場のように見えます。



図4 「150人の集い2025」の様子。東京大学の150周年を応援する「150人委員」のみなさまと、総長をはじめとする学内構成員が、周年事業を盛り上げるための対話の場。

「東京大学GATEWAY Campus」は、研究成果を社会の中で試し、その反応を研究に生かしながら実装につなげていく場です。JR東日本からも「いろいろ試してください」と言っていただき、TAKANAWA GATEWAY CITYの中でそうした循環が生まれることを期待しています。

羽田空港に近く国際性に富みながら、日本全国の鉄道ネットワークにもつながるという非常にユニークな環境を100年間活用できる機会をいただきました。研究、社会実装、そして起業へとつながる新しい協創の拠点に育てていきたいと考えています。

―― 本学に限らず、日本全体の大学システムの在り方についても発信をされてきました。国立大学協会会長として取り組んできたことについてお聞かせください。

国大協の会長になってまず考えたのは、国立大学は全国47都道府県に存在し、総合大学から単科大学まで非常に多様でありながら、各地域で質の高い教育研究を支えているということです。これまではお互い、競争しながら発展していく側面が強かったのですが、少子化や財政的な制約が進む中で、国立大学全体をひとつのシステムとして捉え、その力をどう発揮していくかを考えなければならない時代になったと感じています。

国立大学は地域医療や教員養成など、地域社会を支える重要な役割を担っています。各大学が自治体と連携しながら役割を果たし、大学間のネットワークを通じて知見を共有することで、国立大学全体として社会に貢献していく。そうした発想への転換が進んできたように思います。

その成果のひとつが、運営費交付金や国立大学病院を取り巻く環境の改善です。もちろん、まだ十分とは言えませんが、運営費交付金を物価等の変動に対応させる考え方が政策文書[※7]に位置付けられました。また、地域医療を支える国立大学病院の役割への理解も進み、令和8年度診療報酬改定では一定の改善が実現しました。病院の機能強化にもつながることが期待されています。

私自身、こうした動きは国立大学法人化以来の大きな転換だと考えています。高等教育、研究、医療という社会基盤を将来にわたって支えていくためにも、この流れをさらに前へ進めていくことが重要だと思います。

次の150年を見据えて

―― 最後に、創立150周年を迎える東京大学の未来に向けて、大学を支えてくださるみなさまへのメッセージをお願いします。

※1　2023年のG7広島サミットを契機に日本主導で開始された、生成AIを含む高度なAIシステムの国際的なルールづくりに向けた協議枠組み。安全・安心で信頼できるAIの実現を目指し、国際指針や行動規範を策定している。
※2 世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）の開催に合わせてスイス・ダボスに開設される、AI分野の国際対話プラットフォーム。学術界、産業界、政府およびその他の関連するステークホルダーグループの代表者が集まり、AIの技術革新やガバナンス、安全性などを議論する。
※3 国際研究型大学連合（International Alliance of Research Universities）。2006年、将来の世界的リーダーを養成するトップクラスの11研究大学によって、教育研究における連携推進を目的として設立された。加盟大学は、東京大学、オーストラリア国立大学（ANU）、シンガポール国立大学（NUS）、北京大学、スイス連邦工科大学チューリッヒ（ETHZ）、カリフォルニア大学バークレー校、ケンブリッジ大学、オックスフォード大学、イェール大学、コペンハーゲン大学、ケープタウン大学。
※4 科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム（Science and Technology in Society forum）。2004年から毎年京都で開催される国際会議で、「科学技術版ダボス会議」とも呼ばれる。世界各国の政策担当者、研究者、産業界のリーダーらが参加し、100年から500年先の人類の未来を見据えた科学技術の課題や方向性について議論する。2025年には、IARUとの協力によるプレナリーセッションが開催され、藤井総長が共同チェアを務めた。
※5 世界経済フォーラムが主宰する、招待制コミュニティ。世界の主要大学の学長らリーダーが集い、高等教育、研究、社会課題の解決について議論し、世界経済フォーラムの使命である「世界の現状の改善」を支援する。
※6 アジア大学連盟（Asian Universities Alliance）。アジアの国・地域を代表するトップ16大学で構成される。2017年に設立され、教育・研究協力や学生・研究者交流を通じて、アジアと世界が直面する課題の解決に取り組んでいる。加盟大学は、東京大学、ソウル大学校、清華大学、北京大学、香港科技大学、シンガポール国立大学、チュラロンコン大学、ヤンゴン大学、インドネシア大学、マラヤ大学、コロンボ大学、インド工科大学ムンバイ校、ナザルバエフ大学、キングサウード大学、アラブ首長国連邦大学。2026年にブルネイ・ダルサラーム大学が準加盟校として加わった。
※7 第7期「科学技術・イノベーション基本計画」（2026年3月27日閣議決定）

この6年間を振り返ると、UTokyo Compassのもとで、多様性と包摂性を大切にしながら、よりオープンな大学を目指してきました。研究、教育、そして産業界や国際社会との関係において、東京大学は新しい一歩を踏み出すことができたのではないかと思っています。

なかでも私がずっと大切にしてきたのは、「自在化」という考え方です。自在な学び、自在な研究、そして多様な人々との対話を通じた創造。そのための場づくりに取り組むことができました。これからもその歩みがさらに発展していくことを願っています。

2027年の創立150周年は、これまでを振り返るだけでなく、次の150年をどう築いていくのかを考える大切な機会です。東京大学には、アカデミアの枠から出て、社会全体とともに未来を創る大学であり続けてほしいと思います。

そしてこの間、教職員、学生、卒業生、そして多くの支援者や協力者を含めた多様なステークホルダーのみなさまには本当に支えていただきました。卒業生のみなさまには、世界各地で学生の学びやフィールド活動を支えていただき、多くの貴重な機会を提供していただきました。ここまで歩んでくることができたのは、そうしたお力添えがあってこそです。心から感謝申し上げます。



1993年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了・博士（工学）、同生産技術研究所や理化学研究所での勤務を経て、2007年東京大学生産技術研究所教授、2015年同所長。2018年東京大学大学執行役・副学長、2019年同理事・副学長（財務、社会連携・産学官協創担当）を務め、2021年より同総長に就任。専門分野は応用マイクロ流体システム、海中工学。

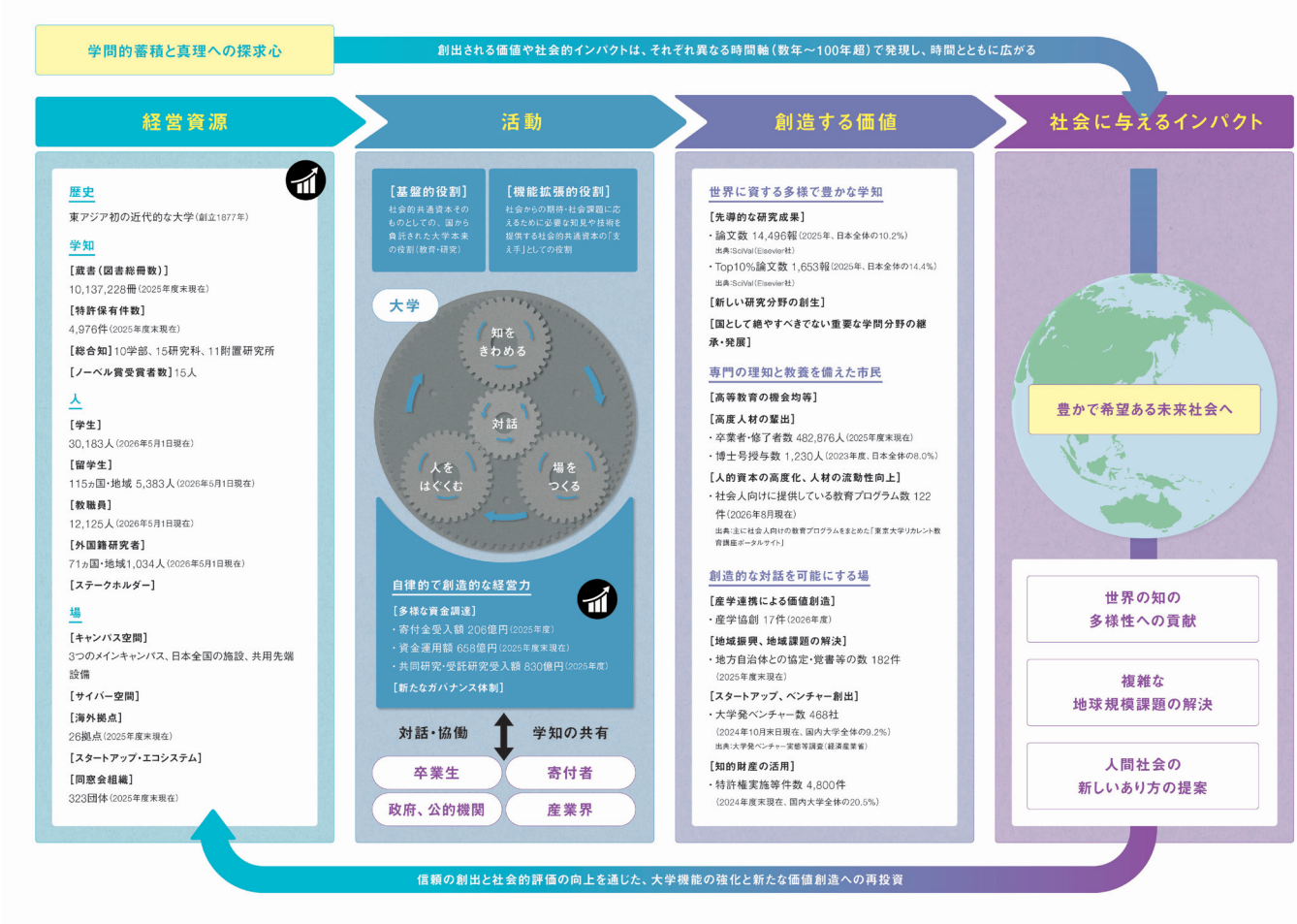
東京大学の未来社会創造プロセス――東大版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワーク

東京大学が考える統合報告書の姿を定義としてお示しする、大学版開示フレームワークの全体像です。2つのパーパス「世界の公共性に奉仕する大学」と「世界の誰もが来たくなる大学」を中心に、重要課題や未来社会創造モデル、行動計画「UTokyo Compass」、重点投資計画など5つの要素で構成されています（それぞれの内容と関係性は次頁以降に記載）。

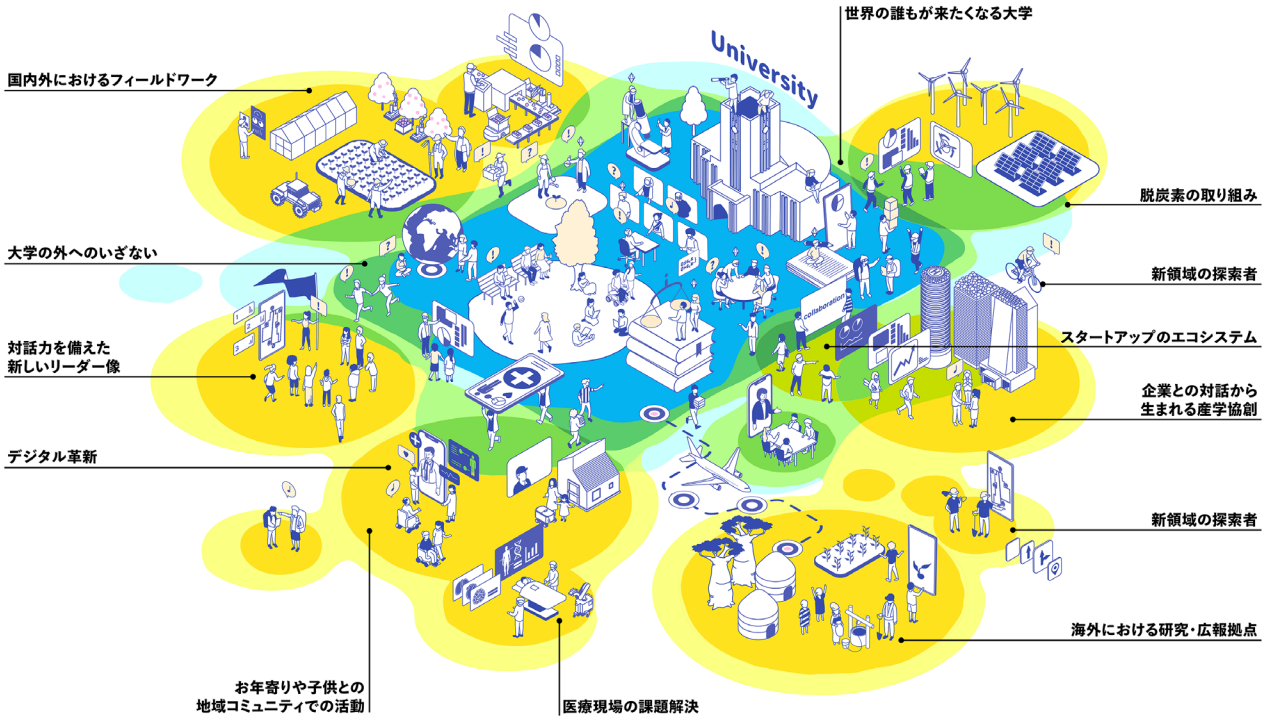
今年度は、未来社会創造モデルの構造的理解を深めるため、社会的共通資本としての大学の役割と、多様なステークホルダーとの協働を通じた価値創造のプロセスを、より具体的に描いています。あわせて、統合報告書作成の理念と指針を示す詳細版「東京大学版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワーク」もご覧ください。

東京大学版統合報告
〈IR-Cubed〉概念フレームワーク

1	パーパス：世界の公共性に奉仕する大学、世界の誰もが来たくなる大学
2	マテリアリティ：研究力の向上・知的アセットの更なる価値化
3	東京大学が目指す未来社会創造モデル（自律的で創造的な新しい大学モデル）



4 未来社会創造モデルを回すための行動計画 UTokyo Compass 2.0



5 好循環を加速するための重点投資計画

D&I・グローバル化／DX・GXの推進
（教育・研究・業務運営・キャンパス環境）

基本方針	主要施策
知・人・場3つの視点による未来社会創造戦略	
世界水準の研究のさらなる推進	社会デマンドに応じた革新的研究の展開
	学術経営インテリジェンス室の設置
21世紀型リーダー／クリエーターを育てる教育改革	UTokyo College of Designの創設
	学びを社会と結び直す（Off Campus Activities）
知の社会的価値を創出するための機能拡張	グローバル・スタートアップ・エコシステムの形成
	大学を起点とした社会変革モデルの創出（GXの成果を地域・国・世界へ展開）
未来社会創造への貢献を可能にする経営メカニズムの構築	
持続可能性を担保する財務経営・ガバナンス基盤	柔軟で機動的な財務運営・ガバナンス高度化
	プロフェッショナル人材の量的拡大と質的革新
世界の公共性への奉仕のため成長する経営メカニズム	学術経営本部の設置
	多様なステークホルダーや学内構成員との対話

東京大学が目指す未来社会創造モデルと大学の中で流れる多様で曖昧な時間軸

東京大学は、2つのパーパスの実現に向けて、社会との関係性の中で価値を創出し、還元と支援の循環を通じて活動を深化させる――その好循環を描いたのが「未来社会創造モデル」です。

歴史・学知・人・場という東京大学ならではの経営資源をもとに、「UTokyo Compass」の3つの視点から展開される活動が、社会や関係資本に働きかける構造です。企業は社会的責任を果たしながら持続的成長を目指します。一方、大学は研究・教育・協創を通じて社会的共通資本としての役割を担います。

大学が生み出す新しい学知は、世界の知の多様性に貢献し、技術や政策提言は、脱炭素社会の実現、自然資本の保護、包摂的な社会の実現、感染症の克服、人工知能の適切な活用など、多くの分野で社会課題の解決や新産業の創出に寄与します。次世代のリーダーや専門家の育成は、未来社会の形成にも貢献します。

このような大学の価値創造は、企業の統合報告フレームワークが提唱する「オクトパスモデル」※とは異なり、非営利組織としての大学が、公共性と独自性を両立させながら社会に価値を還元するプロセスを描いています。企業の価値創造が収益や競争力の向上を目的とするのに対し、大学の価値創造は、社会全体の知的・人的・制度的な豊かさを育むことを目的としています。

モデル図では、生み出した価値が社会に与える影響のひとつとして、「人間社会の新しいあり方の提案（政策形成への貢献を含む）」を掲げています。これは、大学の知が社会制度の設計や公共政策に生かされ、より良い未来社会の構築に寄与することを意味します。

こうした価値創造は、大学のみで実現されるものではありません。活動は、学生・教職員に加え、卒業生、寄付者、産業界、政府・自治体等公的機関、国内外の大学・研究機関、市民社会など、多様なステークホルダーとの協働によって支えられています。近年、複雑化する社会課題に対応するため、大学には多様な主体をつなぐ協創のハブとしての役割が求められています。

協働を通じて生み出される価値は、その性質によって成果が現れるまでの時間軸もさまざまであり、短期的な変化から長期的な社会変革まで、多層的な広がりを持ちます。企業が、比較的短期から中期の時間軸を中心に活動を展開する場であるのに対し、大学は短期（1〜3年）、中期（〜10年）、長期（〜40年）、超長期（〜100年）といった多様な時間の流れを持つ学問が共存し、未来に向けた知の蓄積と社会への還元が進められる場です。

また、東京大学は国立大学法人として、国の高等教育政策を体現する「基盤的役割」と、社会の期待に応え、知見や技術を提供する「機能拡張的役割」の双方を担っています。基盤的役割は教育・研究を通じて学術を発展させる大学本来の役割であり、機能拡張的役割は産学官連携やスタートアップ支援、政策提言、社会実装などを通じて社会課題の解決に貢献する役割です。

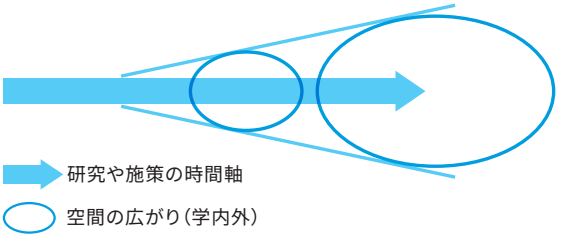
これら2つの役割は明確に切り分けられません。学術的な知の探究から生まれた成果が社会変革や新産業の創出につながることもあれば、社会課題への挑戦の中から新たな研究課題や学問領域が生まれることもあります。

また、大学の価値創造は時間軸だけでなく、空間的な広がりも伴います。学内で生まれた知や人材は、学部・研究科の枠を越えて学内へ広がり、さらに産業界や地域社会、国際社会へと波及していきます。近年では、GXやAI、感染症対策などの分野において、多様な主体との協働を通じた価値創造が進展しており、その影響は国内外へと広がっています。

下図は、このような時間的・空間的な広がりを表現しています。研究や教育、社会連携を通じて生み出された価値が、異なる時間軸の中で発現しながら社会へ広がり、未来社会の創造へとつながっていく姿を示しています。

※オクトパスモデルは、国際統合報告審議会（IIRC）が提唱する統合報告フレームワークの一部で、企業の価値創造プロセスを視覚的に表現したもの。

[時間と共に広がる空間を表す概念図]



学問的蓄積と真理への探求心

創出される価値や社会的インパクトは

経営資源

歴史

東アジア初の近代的な大学（創立1877年）

学知

［蔵書（図書総冊数）］

10,137,228冊（2025年度末現在）

［特許保有件数］

4,976件（2025年度末現在）

［総合知］10学部、15研究科、11附置研究所

［ノーベル賞受賞者数］15人

人

［学生］

30,183人（2026年5月1日現在）

［留学生］

115ヵ国・地域 5,383人（2026年5月1日現在）

［教職員］

12,125人（2026年5月1日現在）

［外国籍研究者］

71ヵ国・地域1,034人（2026年5月1日現在）

［ステークホルダー］

場

［キャンパス空間］

3つのメインキャンパス、日本全国の施設、共用先端設備

［サイバー空間］

［海外拠点］

26拠点（2025年度末現在）

［スタートアップ・エコシステム］

［同窓会組織］

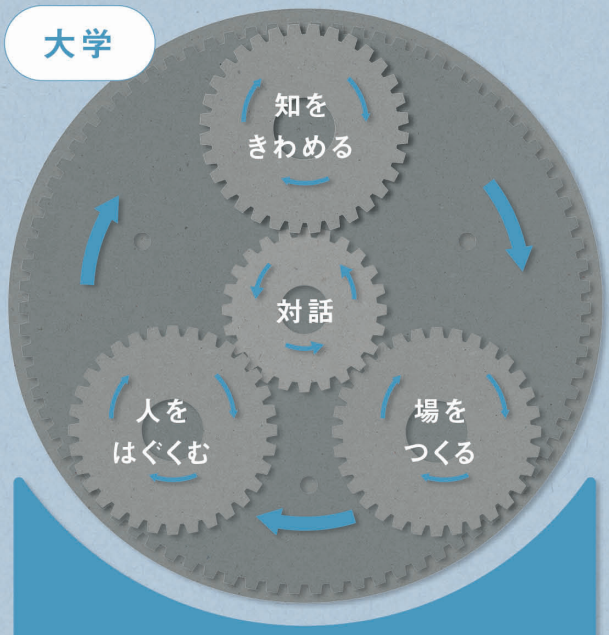
323団体（2025年度末現在）

活動

［基盤的役割］
社会的共通資本そのものとしての、国から負託された大学本来の役割（教育・研究）

［機能拡張的役割］
社会からの期待・社会課題に応えるために必要な知見や技術を提供する社会的共通資本の「支え手」としての役割

大学



自律的で創造的な経営力

［多様な資金調達］

- 寄付金受入額 206億円（2025年度）
- 資金運用額 658億円（2025年度末現在）
- 共同研究・受託研究受入額 830億円（2025年度）

［新たなガバナンス体制］

対話・協働 ⇕ 学知の共有

卒業生　寄付者

政府、公的機関　産業界

信頼の創出と社会的評価の向上を通じた

、それぞれ異なる時間軸（数年～100年超）で発現し、時間とともに広がる

創造する価値

世界に資する多様で豊かな学知

［先導的な研究成果］

・論文数 14,496報（2025年、日本全体の10.2%）
出典：SciVal（Elsevier社）

・Top10%論文数 1,653報（2025年、日本全体の14.4%）
出典：SciVal（Elsevier社）

［新しい研究分野の創生］

［国として絶やすべきでない重要な学問分野の継承・発展］

専門の理知と教養を備えた市民

［高等教育の機会均等］

［高度人材の輩出］

・卒業者・修了者数 482,876人（2025年度末現在）

・博士号授与数 1,230人（2023年度、日本全体の8.0%）

［人的資本の高度化、人材の流動性向上］

・社会人向けに提供している教育プログラム数 122件（2026年8月現在）
出典：主に社会人向けの教育プログラムをまとめた「東京大学リカレント教育講座ポータルサイト」

創造的な対話を可能にする場

［産学連携による価値創造］

・産学協創 17件（2026年度）

［地域振興、地域課題の解決］

・地方自治体との協定・覚書等の数 182件
（2025年度末現在）

［スタートアップ、ベンチャー創出］

・大学発ベンチャー数 468社
（2024年10月末日現在、国内大学全体の9.2%）
出典：大学発ベンチャー実態等調査（経済産業省）

［知的財産の活用］

・特許権実施等件数 4,800件
（2024年度末現在、国内大学全体の20.5%）

社会に与えるインパクト



豊かで希望ある未来社会へ

世界の知の
多様性への貢献

複雑な
地球規模課題の解決

人間社会の
新しいあり方の提案

、大学機能の強化と新たな価値創造への再投資

「UTokyo Compass 2.0」20の目標

自律的で創造的な大学活動のための経営力の確立

0-1「自律的で創造的な大学モデル」の構築
0-2 持続可能な組織体としての経営戦略の創出と大学の機能拡張
0-3 大学が果たす役割についての支持と共感の増進

Perspective 1
知をきわめる

1-1 地球規模の課題解決への取組
1-2 多様な学術の振興
1-3 卓越した学知の構築
1-4 産学協創による価値創造
1-5 責任ある研究

Perspective 2
人をはぐくむ

2-1 包摂性への感受性と創造的な対話力をはぐくむ教育
2-2 国際感覚をはぐくむ教育
2-3 学部教育:専門性に加えて幅広い教養と高い倫理性を有する人材の育成
2-4 大学院教育:高い専門性と実践力を備え次世代の課題に取り組む人材の育成
2-5 若手研究者の育成
2-6 高度な専門性と創造性を有する職員の育成
2-7 大学と社会をつなぐ双方向リカレント教育の実施

Perspective 3
場をつくる

3-1 安心して活動でき世界の誰もが来たくなるキャンパス
3-2 教育研究活動の支援
3-3 サイバー空間に広がるキャンパス
3-4 社会への場の広がり
3-5 国際的な場の広がり

未来社会創造モデルを回すための行動計画
「UTokyo Compass」と行動計画を本格的に加速するための重点投資計画

未来社会創造モデルの実現に向けて、東京大学は「UTokyo Compass」を行動計画として策定しています。2021年に公表されたこの計画は、「経営力の確立」と「知をきわめる」「人をはぐくむ」「場をつくる」の3つの視点から構成され、20の目標を掲げています。2024年には、「デザイン」という概念を中心に据えた「UTokyo Compass2.0」を発表し、課題解決に向けた新たな発想と方法論を提示しました。2026年度は、「UTokyo Compass」の策定から6年目にあたり、藤井総長の任期最終年度として、これまでの改革と挑戦をさらに深化させ、未来社会創造モデルの実現に向けた取り組みを加速する節目の年となっています。

重点投資計画では、「知・人・場の3つの視点による未来社会創造戦略」や「未来社会創造への貢献を可能にする経営メカニズムの構築」を軸に、大学の価値創造を加速させる方針を示しています。UTokyo College of Designの創設やアントレプレナーシップ教育を含めた「学びを社会と結び直す」取り組み、GXの成果を地域・国・世界へ展開する社会変革モデルの創出にも注力し、大学の公共性と社会的インパクトの拡大を図っています。これらの重点投資計画を着実に実行し、未来社会創造モデルにおける価値創造の循環を支えていくためには、財務基盤の強化に加え、透明性の高い大学運営や迅速な意思決定を支えるガバナンスの充実が不可欠です。

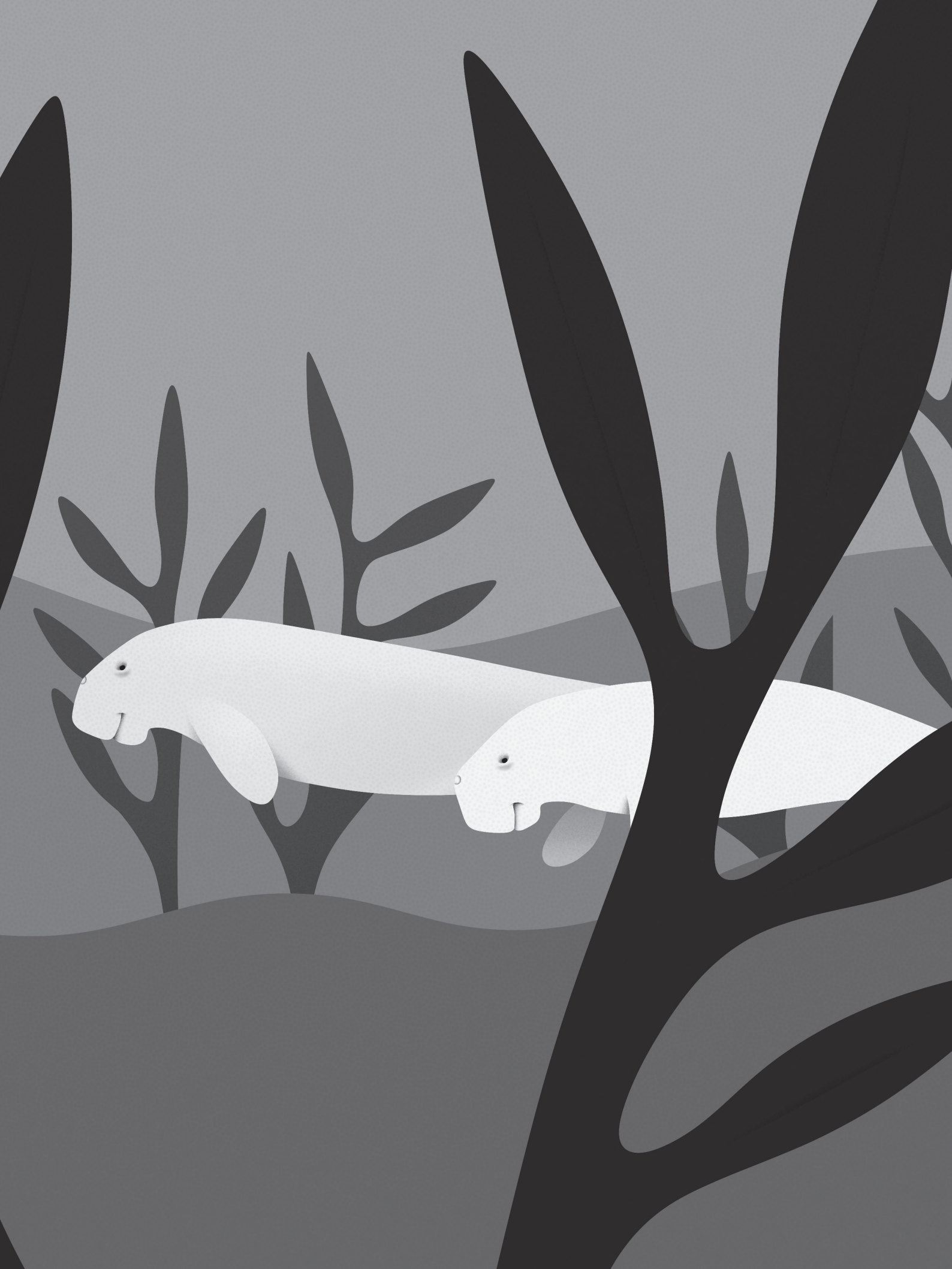
本学では、多様なステークホルダーからの信頼に応える経営基盤の構築を進めながら、未来社会創造に向けた取り組みを推進しています。



Ⅱ
未来社会創造に向けた実施目標

知・人・場をつなぎ、未来を共創する

未来社会の課題は、ひとつの学問分野や組織だけで解決できるものではありません。
本章では、東京大学が持つ多様な「知・人・場」を最大限に活用しながら、
多様な主体との協働によって社会課題の解決と新たな価値創造に挑む取り組みをご紹介します。
研究、産学連携、教育、GXの各領域における重点施策を通じて、未来社会創造に向けた東京大学の実践をご覧いただきます。



東京大学を支える研究基盤の再構築

東京大学には、あらゆる分野において第一線で活躍する研究者が6,000名以上も在籍しています。その知の厚みと多様性は世界でも屈指ですが、その潜在力を十分に生かし切れているとは言えません。国際統合研究基盤（GRI ― Global Research Integration）は、こうした課題を乗り越え、東京大学が持つ知の集積を有機的につなぎ、新たな価値創造へと結び付けるための全学共通インフラです。

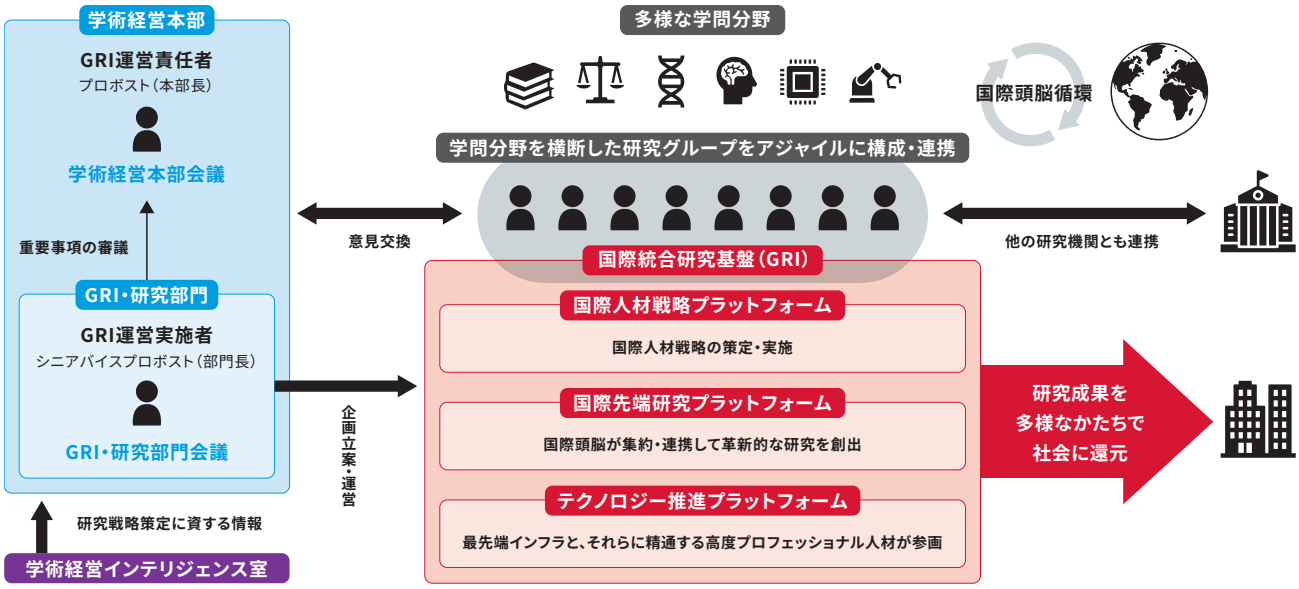
なぜ今、GRIなのか

1877年、東京開成学校と東京医学校の合併・改組によって東京大学が創設されましたが、全体を統括する「総理」が置かれたのは4年後の1881年でした。その後、工部大学校の統合、分科大学の廃止と学部の設置などを通じて現在の東京大学が形作られました。そのため、部局ごとの独立性が高く、それぞれの分野に秀でた研究者が集まっていたこともあり、他を頼らず、研究室や部局ごとの部分最適にとどまる傾向がありました。研究をモノ作りに例えるならば、小規模な工場（＝研究室）が多数あり、それぞれが世界で通用する製品（＝研究成果）を作ってきたものの、全体で何かを作っていこうという意識は弱かったといえます。

しかし、近年は科学技術をめぐる国際的な競争が激しさを増し、高額な研究設備の導入や高度専門人材の雇用など、最先端の研究活動を展開するためには大きな投資が必要です。一方で、日本における大学部門の研究開発費は伸び悩み（図1）、施設の老朽化、円安・物価高も重なり、個々の努力だけで世界トップクラスの研究力を保つことは難しくなっていました。研究支援人材が不足し、研究者の研究時間を十分に確保できていないことも長年の課題です。さらに、人工知能や生命科学などの先端テクノロジーを理解し、環境破壊や格差といった現代の複雑な社会課題に取り組むためには、さまざまな分野の研究者による協力が欠かせません。このような状況のもと、研究資源の全体最適を図り、研究環境をより開かれたものへと再構築しなければならないという危機感が学内で強くなっていました。

GRIが目指す研究環境

こうした状況を乗り越えるため、GRIでは、東京大学に点在する人材や設備・機器、ひいては知を集積し、循環させることで、世界トップクラスの研究力の維持・向上と新たな価値の創造を目指します。高額な実験設備から、膨大な



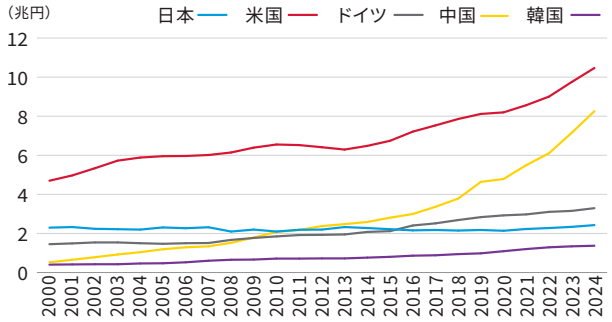


図1　主要国の大学部門の研究開発費名目額（OECD購買力平価換算）

出典：文部科学省 科学技術・学術政策研究所、「科学技術指標2026」を基に、東京大学 本部IRデータ課が加工・作成。

データを処理する情報基盤、高度化された図書館のアーカイブ機能に至るまで、あらゆる研究インフラを共有することで、特に十分な研究資金や設備を持たない若手研究者による自在な研究が活性化し、その後の研究者としての飛躍につながることが期待されます。さらに、知を共有する環境が「広場」のような役割を果たし、研究者同士の出会いから、新たな研究テーマやアイデアが生まれることも狙いです。

研究インフラの共有・整備だけでなく、高度な研究設備の活用に精通した人材、大型プロジェクトをマネジメントできる人材、研究成果を社会実装に結び付ける人材など、研究支援人材を拡充することで、研究者が研究に専念できる時間を確保するとともに、研究の質を高め、魅力的な研究環境を実現します。

このような魅力的な研究環境を実現することで、国内外の優秀な研究者を引き付け、研究者同士の新たな協働を生み出し、そこで生まれた協働や研究成果が、東京大学の研究環境をさらに魅力的なものにするという好循環を目指します。欧米を中心に形成されてきた国際的な頭脳循環において、東京大学がアジアのハブとしての役割を果たすことが重要です。柔軟な条件で国内外の優秀な研究者を機動的に採用できる環境を整えるとともに、東京大学に集った研究者が各自の関心と問題意識に基づき研究グループをアジャイルに構成できるような仕組みを整備します。

GRIの先駆けとなる取り組み

研究インフラを共有し、学内外の研究者をつなぐ仕組みは、すでに東京大学でも実践されてきました。例えば、共同利用・共同研究拠点である情報基盤センターや空間情報科学研究センターは、最先端の研究を行いながら、それぞれスーパーコンピューターの運用、研究用空間データ基盤の整備などを通じて、東京大学のみならず日本の学術全体の研究インフラとしての機能を果たしています。国際頭脳の循環・連携については、定量生命科学研究所やカブリ数物連携宇宙研究機構がモデルケースです。定量生命科学研究所は改組前の研究不正を教訓に、オープンサイエンスの取り組みでも先行しています（図2）。GRIは、このような先進的な取り組みを統合し、東京大学としてさらなる投資を行うことで、その機能を強化していくものです。

GRIの確立に向けて

大学として研究戦略を実行する力を高めることは重要ですが、それは研究テーマや研究手法をひとつの方向に統一することではありません。むしろ、学術の多様性を確保しながら、それぞれの強みを生かしていくことが大前提です。学術の世界では、どのような研究テーマが将来大きな価値を生むのかを事前に予測することはできません。数年先すら見通すことができない時代だからこそ、多様な学問が共存し、交差する環境を維持することが重要です。研究の成果が現れるまでには多様で曖昧な時間軸があり、その意義や価値の現れ方もさまざまです。だからこそ大学には、短期的な成果だけでは測れない多様な学問を支える責任があります。社会課題の解決、純粋な真理の探究、先人の文化の批判的継承、これらは、すべて大学が果たすべき使命です。

GRI構想を実現するためには、研究基盤への継続的な投資を支える財務基盤の強化が欠かせません。エンダウメントの充実に加え、多様なステークホルダーとの共創を通じて必要な資源を確保していく必要があります。これまでのやり方を大きく転換する以上、多くの困難を伴うことは確実ですが、東京大学は、世界の公共性に奉仕する大学として責任を果たさなければなりません。これからの10年が勝負を分けるという危機感をもって改革に挑戦していきます。

図2　環境オープンサイエンス型研究所（定量生命科学研究所）



高輪から人と地球の健康を目指す新キャンパス

東京大学は2025年、港区高輪に「東京大学 GATEWAY Campus」を開設しました。ここは研究者、企業、地域住民が集い、社会課題の解決に向けた実証実験を行う新たな知の協創拠点です。背景には、人と地球の健康を両立する「プラネタリーヘルス」という考え方があります。産業革命以降、経済発展と引き換えに気候変動などの課題が深刻化する中、JR東日本と東京大学は「100年先の心豊かなくらし」の実現に挑みます。

TAKANAWA GATEWAY CITYに位置する「東京大学 GATEWAY Campus（以下「GATEWAY Campus」）」は、リアルな人・社会と交わり、実証実験を通じて社会課題を解決するイノベーションの創出拠点です。空港に近く、日本全国の鉄道ネットワークにもアクセスの良い高輪という地は、地域や世界とつながる場です。日本を代表する企業の本社も集結しており、誰もが気軽に「知の交流」ができる社会実装の実験場になっています。JR東日本がまちづくりを進めるTAKANAWA GATEWAY CITYには、ビジネス創造施設「TAKANAWA GATEWAY Link Scholars' Hub（LiSH）」があり、スタートアップや大企業など、多様なプレーヤーが集まっています。こうしたまちのエコシステムを舞台に、まちで働く人、暮らす人、駅を利用する人などからもフィードバックを受けられ、きめ細やかな仮説検証ができることが強みです。

この新キャンパスを拠点とする東京大学プラネタリーヘルス研究機構の五十嵐圭日子 機構長は、「ひとつの分野、単一の研究科で解決できる問題はもはや存在しない」と話します。GATEWAY Campusは、専門分野や学部の壁を越えた研究者が集い、さらに大学と社会の境界をなくしながら課題解決に挑む場として構想されました。

こうした構想の出発点は、JR東日本と東京大学が2023年に締結した100年間の産学協創協定でした。そして、鉄道というインフラを担うJR東日本が東京大学を協創のパートナーとして選んだ背景には、150年にわたり社会を支えてきた両者の歴史と、100年先を見据えるビジョンの一致がありました。

一方、スタートアップ、大企業、大学は、それぞれ異なる時間軸や価値創造ロジック（図2）のもとで活動しています。スタートアップは迅速な社会実装を求め、大企業は事業としての持続性や投資効果を重視します。大学は短期的な成果だけでなく、長期的な視点で知を蓄積していきます。こうした違いを乗り越えながら歩調を合わせることは容易ではありません。しかし、交流イベントや実証実験を通じて、東京大学の最先端の知とスタートアップや大企業のソリューションが結びつき、新たなセレンディピティやシナジーが生まれ始めています。

2027年に創立150周年を迎える東京大学は、新たな知の協創拠点として、「歴史・学知・人・場」という4つの経営資源をGATEWAY Campusという壮大な実験場で体現します。今後は、より多くの研究者や企業が多様な活動に参画できるよう、まずは活動内容や成果を広く発信し、その価値への理解と共感を深めていきます。さらに、実証段階から社会実装へと移行を進め、地域での取り組みを積み重ねながら、地球規模での展開へ拡大します。そして、社会のニーズを捉え、課題解決に挑み





図1 GATEWAY Campusには実験室も完備されている。「議論をする中で、実際に試してみたいと思ったときにすぐに実験ができる環境は必要です」（五十嵐機構長談）（左）培養肉などの研究のためにキッチンを備えた実験室。（右）生命科学・化学などのウェットな実験ができる実験室。

続けることで、150年にわたり先人たちが築いてきた学知を礎に、次の100年、150年へと続く新たな歴史を紡いでいきます。

約150年前、高輪を走り始めた鉄道が社会インフラとなったように、GATEWAY Campusは、プラネタリーヘルスという新たな価値観を社会に実装する拠点となることを目指しています。

プラネタリーヘルス研究機構（RIPH）基金

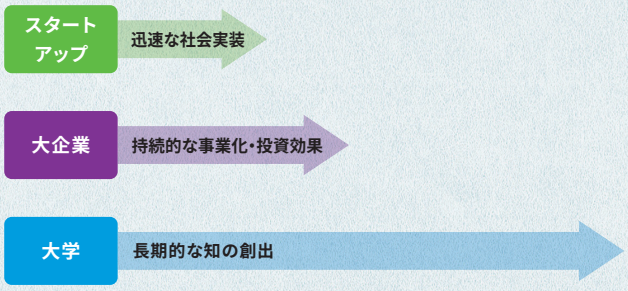
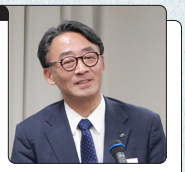


図2　活動の時間軸と価値創造ロジックの違い

「地球益」実現に向けた東京大学との共創



喜勢陽一（東日本旅客鉄道株式会社　代表取締役社長）

TAKANAWA GATEWAY CITYは、「100年先の未来の心豊かな社会価値を創出する実験場」を開発コンセプトに掲げ、「ヘルスケア（健康寿命100年）」、「人材育成（知の開国）」、「環境（水素社会の実現）」の三本柱を価値創造テーマとして、このまちに集う国内外の企業や組織、スタートアップの皆さまによる共創が始動しています。目指す価値は、ヒトも地球も健康であること、すなわち「プラネタリーヘルス」です。

東京大学には、私どもとの100年間の産学協創協定に基づき、学際的な新キャンパスを設立していただきました。我が国の知の最高峰である東京大学が培ってきた、国内外に亘る知のネットワークと飽くなき先端知への探求により、既成の知のストラクチャーから離れ、このまちをはじめとしたJR東日本グループのアセットを共創ステージとして、ヒトも地球も元気にするワクワクした未来を共に創出していくことを期待しています。



UTokyo College of Designから広がる、東京大学の学び

2027年9月、東京大学は「UTokyo College of Design」を開設します。文部科学大臣の特例認定による国内初の学士・修士5年一貫課程で、これに伴い70年ぶりに学部を設置します。複雑化する社会課題に向き合うために必要な学びとは何か。「UTokyo College of Design」では、学問分野の枠を越えた主体的な学び、英語による教育、秋入学、少人数での能動的な学修、社会と連携した教育等、様々な特徴を備えたカリキュラムで新たな価値を生み出す人材を育みます。

気候変動、少子高齢社会、パンデミック、急速なAIの進展。現代社会が持つ課題には複数の要因が絡み合い、ひとつの学問分野だけで解決することは困難です。一方、東京大学には10の学部、15の研究科、11の附置研究所をはじめとする様々な教育／研究組織があり、幅広い分野に豊かな学術知が蓄積されています。東京大学が「UTokyo College of Design」（以下「UTokyo Design」）の開設を通じて目指すのは、これらの多様な学術知を背景に、様々な専門人材と協力しながら社会課題に取り組んだり、新たな価値創造をしたりできる人材を育てることです。

ここでいう「Design（デザイン）」は、人々の多様なニーズや、現実の制約を踏まえて課題を捉え、より良い解決策を生み出し、具体的な形として社会に実装するプロセスであり、それを理論的・方法論的に探究する学術です。UTokyo Designでは、こうしたデザインの力によって多様な学術知をつなぎ合わせ、社会に変化を生み出す21世紀のチェンジメーカーを育成していきます。

学生自らが組み立てる UTokyo Designでの学び

UTokyo Designでは、全学の協力により様々な分野の教員から提供される幅広い学術知とデザインのアプローチを学び、その知識を使いながら社会課題に対する多様なプロジェクトに取り組みます。そして、インターンシップなどの機会を通じて、実社会での経験を積み、最後には自らが設定する課題に取り組み、価値として形にしていく。そのプロセスを通じて、理論と実践の往還を繰り返すことで学生一人ひとりが自ら学びを組み立てていきます。まず、初年次の「Interdisciplinary Foundations（IF）」では、法学・政治学、経済学・経営学、歴史・哲学、文化・社会、理学、情報学、農学・環境学、医学・薬学、工学の9つの学問分野の必修科目群を学びます。それぞれの分野が人間社会、自然、地球をどのように捉えてきたのかを知ることで、多様な分野の言語や思考を学び、自ら学びを深めたり、多様な専門家と対話したりできるための基盤を身に付けます。並行して「8 Track Design Series」では、8つのワークショップを通じて、デザインの基礎や方法論、倫理、チームワーク、包摂性の重要さなどを実践的に学びます。

こうして広げた視野をもとに、2・3年次には、5つの学術的な領域、約100科目からなる「Interdisciplinary Perspectives（IP）」から、自らが思い描く社会デザインの軸となるテーマを見つけます。異なる分野を横断し、試行錯誤を重ねながら、自分が取り組みたい社会課題やその向き合い方を掘り下げていきます。同時に履修する「Change Maker Design Projects」では、産業界をはじめとする学外の多様なパートナーとも協働し、複雑な社会課題に挑むプロジェクトを行います。そこでの実践がIPの学びを方向付けたり、さらに深めたりする動機付けになります。学生は理論と実践を何度も往還することで自分なりの知を体系化し、自らの軸となる知を形作ることになります。

4年次には、全学生が国内外の企業や国際機関などで約半年から1年間のインターンシップを経験し、3年次までの学びを通じて得た知識やデザインの手法を実社会で実践・応用し、試行錯誤をしながら現場に貢献します。

そして、これまでの学びを具体的な価値として形にするのが、「Capstone Group Design Project」と「Capstone Solo Design Project」です。学生自身が編成したチームで課題に取り組んだ後、5年次には、学びの集大成となる個人プロジェクトを実施します。修了展示を通じて成果を社会に示すところまでが、UTokyo Designにおける学びです。

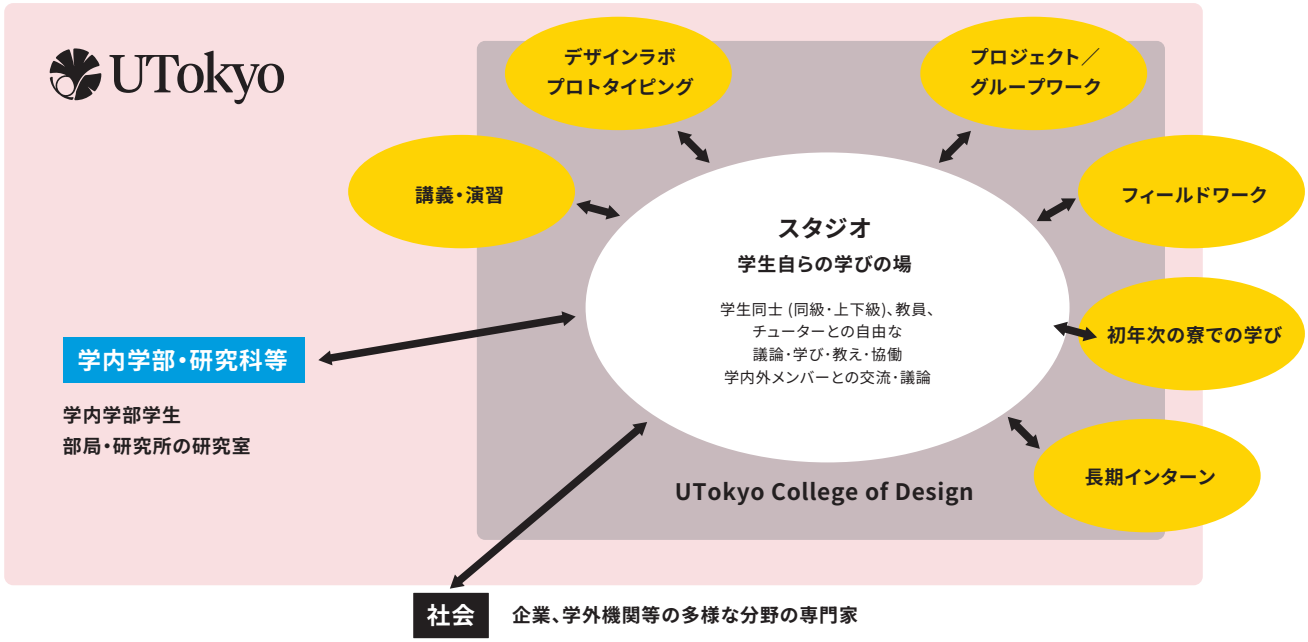


図1　スタジオを中心とした学びと学内外連携

対話と協働を育む「学びの場」

学びは教室の中だけで完結するものではありません。異なる専門性や文化的背景を持つ人々と出会い、対話し、協働する。その経験そのものが、複雑な課題に向き合うための重要な学びとなります。

その中心となる場が「スタジオ」です。ここには、UTokyo Designの学生や教員だけでなく、各部局・研究所の研究者、学外の実務家も集います。多様な知識や経験が交わることで、思いがけない発見が生まれ、アイデアが具体的な形になっていきます。「スタジオ」は、大学の内と外をつなぎ、分野や立場を超えた協働を生み出す、開かれた学びの場です（図1）。

多様な人々と学ぶ環境は、日々の暮らしにも組み込まれています。初年次は、全員が目白台インターナショナル・ビレッジで共同生活を送ります。そこには他にも800人ほどの東京大学の学生や留学生・外国人研究者等が暮らしています。様々な文化や価値観に触れ、対話を重ねることは、デザインに欠かせない多角的な視点や、他者と協働する力を育む機会となります。

多様な背景をもつ学生を世界各地から迎えるため、UTokyo Designでは国内外で説明会等を重ね、その理念と魅力を伝えてきました（図2）。入学希望者向け説明会、海外でのイベント参加や高等学校訪問等の実施回数は、これまでにオンラインを含めて合計206回を数えており、延べ参加者数は5,500名を超えています。地域的な広がりは、東京都を含め国内32都道府県、世界19か国にわたります。

一人ひとりのチェンジメーカー達がひらく未来

UTokyo Designの一学年の定員は100人。しかし、UTokyo Designは、これらの学生だけに閉じた学びの場ではありません。学内の各学部、研究科、研究所、そして、企業、行政、NPO、市民が教育に関わり、大学もまた社会から学ぶ。東京大学が培ってきた豊かな学術資源を活用し、デザインの力で様々な学術知をつなぎ、社会と共に人を育てる新たな教育モデルの試みです。

「100人の学生がいれば、100通りの進路がある」と学部長予定者のペニントン・マイルス 教授は語ります。UTokyo Designで学んだ学生一人ひとりが、未来社会の中での自らの役割を見いだしていきます。

UTokyo Designは、学びを社会へ開き、その可能性を大学全体へ広げる新たな入口となります。

図2　本郷キャンパス内で開催された説明会



GX戦略で描く未来――大学から始まる社会変革

近年、豪雨や猛暑など誰もが気候変動の影響を思い起こす場面が増えています。しかし世界では、必ずしも脱炭素への歩みが順調に進んでいるとは言えません。こうした時代だからこそ、大学には事実と科学に基づく見識を社会に示し、自ら行動する責任があります。東京大学は2025年4月にGX戦略推進センターを設立し、産官学の多様なパートナーとともにグリーントランスフォーメーション（GX）を推進しています。その取り組みと進捗を「UTokyo版ROI」の視点から報告します。

キャンパスから未来社会を実装する

東京大学は2021年に国連気候変動枠組条約（UNFCCC）事務局が展開する国際キャンペーン「Race to Zero」への参加を表明し、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを達成するための行動計画「UTokyo Climate Action」を策定し、教育・研究・社会連携・大学経営を通じてGXを実現する方針を掲げました。その司令塔として2025年に設置されたGX戦略推進センターは、学内の知見や実践を結集するとともに、企業、自治体、国、他大学など多様なパートナーとの連携を通じて、未来社会の実装モデルの構築に取り組んでいます。東京大学のキャンパスをリビングラボとして活用し、そこで得られた成果を地域へ、日本へ、そして世界へ展開していくことを目指しています。

2025年度は、既存建築物の脱炭素化を目指すビル・カーボン・マネジメント（BCM）の本格展開、SMBCグループとの連携協定のもとで企業・自治体・大学が参画する森林GXコンソーシアムの始動、本郷、駒場、柏等主要6団地における電力調達改革、大学間ワット・ビット連携の検討、文京区との地域GXの推進、GX Student Network（GXSN）を通じた人材育成など、幅広い活動を展開しました。

こうした取り組みの中でも、BCMや森林GXでは、投入した資源が環境価値や社会価値、さらには将来の経済価値へとつながる成果が見え始めています。一方で、その価値は必ずしも財務情報だけでは十分に表現できません。そこで今回、統合報告書における新たな試みとして、GXプロジェクトへの投入資源（Investment）と成果（Return）の関係を可視化する「UTokyo版ROI」を試行的に作成しました。これは、大学への投資がどのような価値を生み出しているのかを可視化し、社会との対話を深めていくための新たな挑戦でもあります。

GX戦略推進センター

2025年度のGX戦略推進センターの主な活動

建物・キャンパスGX	• ビル・カーボン・マネジメント（BCM）を開始。 工学部2・10・13号館および東大病院を対象に、データとAIを活用した既存建築物の脱炭素化を推進。（40頁参照）
	• 電力調達を抜本的に見直し、主要6団地の電力調達を一般競争入札へ移行。 コスト削減（前年度比 ▲7%／▲5.25億円）と再生可能エネルギー導入（導入率27%）を同時に実現。
	• 2008年度に発足したTSCP制度（UTokyo Sustainable Campus Project）を刷新。 部局が省エネ投資に取り組みやすい制度へ見直し、全学的なGXを後押し。
社会実装・地域連携	• 森林GXプロジェクトを開始。SMBCグループとの連携のもと 森林GXコンソーシアムを立ち上げ、研究成果の社会実装と新たな産業創出を推進。（41頁参照）
	• ワット（電力）・ビット（通信・計算）連携の検討に着手。 東京電力PG等と連携し、再生可能エネルギーと計算資源を最適活用する新たな社会インフラモデルを構想。※1
	• 文京区との地域GXを推進。大学・自治体・企業が連携する地域脱炭素モデルの構築を開始。※2
人材育成・コミュニティ形成	• GX学生ネットワーク（GXSN）との連携強化。 国際会議（COP）への学生派遣や総長への提言活動（49頁）を通じて、次世代GX人材の育成を推進。

※1　2026年7月15日、総務省補助金「令和8年度「ワット・ビット連携関連実証」に関する実証事業」に採択／※2　2026年10月1日、東京都補助金「ゼロエミッション地区創出プロジェクト」に採択

投資と成果の関係を見える化する

GXの取り組みが生み出す価値は、エネルギーコスト削減のように比較的短期的に定量化しやすいものから、研究成果の社会実装や人材育成、新たな産業創出のように長期的な価値まで多岐にわたります。特に大学では、投じた資源と創出された価値との直接的な関係が見えにくく、企業の投資活動のように成果を分かりやすく示すことは容易ではありません。「UTokyo版ROI」は、その関係性を整理し可視化するひとつの試みです。

「UTokyo版ROI」では、GX戦略推進センターを中心として推進するGX関連事業について、2025年度に実際に投入された経営資源（Investment）を整理しました。対象には、センターが直接実施する事業に加え、各部局が主体となって推進するGX関連事業も含めています。例えば、森林GXの活動は農学生命科学研究科や環境安全研究センターの教員を中心に、多様な学内主体と学外パートナーが連携して推進しており、本試算ではこうした関連事業もあわせて集計しました。

その結果、2025年度におけるGX関連事業への投入額は約2.3億円となり、本学の経常費用総額3,037億円の0.08%に相当しました。2025年度はGX戦略推進センターの設置初年度であり、体制構築や実証事業の立上げが中心でした。一方、2026年度は各施策の本格展開に伴い、投入額は約26億円へ拡大する見込みです。

また、本学はGX関連投資の財源として大学債を活用しています。下図には参考情報として、GX関連の将来投資財源である大学債発行額（48億円）および執行状況も掲載しました。これらの資金も活用しながら、キャンパスを起点とするGXの社会実装を加速していきます。

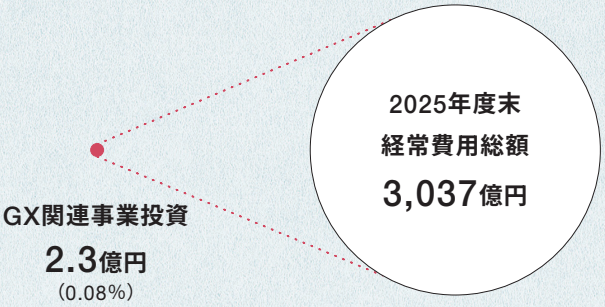
一方、GXの成果（Return）は、投資から成果創出までに長い時間を要することが少なくありません。また、創出される価値も、大学内部で生じるものから、地域社会や産業界へと広がるものまで多様です。

そこで「UTokyo版ROI」では、成果を「短期」「中期」「長期」の3つの時間軸で整理しました。短期的には大学自身が主な受益者となる成果が中心となりますが、取り組みの進展に伴い、社会・地域・産業界へと価値が波及していくことを想定しています。また、現時点では定量的に把握できる成果と定性的な成果を併記しながら整理しており、今後も関係者との対話を通じて継続的に改善・高度化を進めていく予定です。

さらに、GXの取り組みごとに価値創造プロセスや時間軸は異なるため、成果の整理方法についても各事業の特性に応じて設定しています。

次頁以降では、GX戦略推進センターの取り組みのうち、特に成果が顕在化し始めているBCMと森林GXを例に、投入資源（Investment）と成果（Return）の関係を試行的に示します。

ROIの全体像（投入額）



UTokyo版ROI 解説

年度	GX関連事業投入資源（千円）			
	人件費		事業費	合計
	教員	職員		
2025年度	87,802	50,028	95,221	233,051
2026年度（概算）	251,684	117,651	2,231,991	2,601,326

将来投資原資		
GX関連大学債発行額（2024〜2026年度）	48億円	
執行率	2025年度	2026年度（概算）
	0.9%	20.0%

建物利用者とともにつくる脱炭素―ビル・カーボン・マネジメント

東京大学では、既存施設を活用しながら脱炭素を実現するため、2025年4月より大学債を活用した「ビル・カーボン・マネジメント（BCM）」を推進しています。BCMは、建物の設備データや室内環境データ、利用状況データを収集・分析し、AIやデータ活用によって継続的に運用を改善する取り組みです。設備更新だけでなく、利用実態に応じて設備運転を最適化することで、省エネルギーと快適な研究・教育環境の両立を目指しています。本取り組みでは、建物の脱炭素化を起点とする価値創造プロセスに着目し、その成果（Return）を財務的価値、資産的価値、波及効果の3つの観点から整理しました。

その先行事例が本郷キャンパスの工学部10号館（床面積3,823㎡）です。同館では大規模改修にあわせて外断熱化やサッシ更新、高効率設備の導入を行うとともに、竣工後もBCMによる継続的な改善を実施しています。クラウド監視システムに設備運転データや温度・湿度・CO_2濃度などの室内環境データを蓄積し、その分析結果を設備制御や運用改善に反映した結果、2025年度の一次エネルギー消費量は改修前比44％削減、空調エネルギーは59％削減を達成しました（図1）。

本取り組みの特徴は、設備の自動制御だけでなく、建物利用者自身が改善プロセスに参加している点です。研究施設では研究内容や実験条件によってエネルギー利用実態が大きく異なるため、研究室へのアンケートや教員へのヒアリングを通じて、研究活動や安全性に配慮しながら運用改善を進めています。クリーンルームについても、教員や学生とデータを共有しながら最適な運転条件を検討することで、省エネルギー化と研究環境の維持を両立しています。

現在は工学部10号館で得られた知見を、本郷キャンパスのCO_2排出量上位30棟へ展開するとともに、病院熱源設備のリアルタイム監視環境の整備や、薬学部本館空調改修へのBCM導入を進めています。改修前の実測データを活用した設備設計やコミッショニング（Cx）の考え方を取り入れることで、BCMを施設整備プロセスへ展開しています。

ROIの全体像（BCMの成果）

BCMのゴールは「カーボンマネジメントの構築（建物の脱炭素化と運用の最適化）」。そのため、成果（R）の中心は光熱費削減や設備最適化による財務的価値の創出となる。

		短期R（2025〜2026年度）	中期R（2027〜2030年頃に顕在化）	長期R（2030年以降）
		工学部10号館にて実装※1	本郷キャンパス上位30棟へ展開	建物脱炭素化モデルの社会実装
BCM	財務的価値 財務諸表に顕在化される価値	•運転コスト削減（光熱費12％削減、電力消費量40％削減） •年間電気料金約2,200万円削減（2022年度比） •一次エネルギー44％削減 •空調エネルギー59％削減	•光熱費の継続削減（全学70％をカバー） •エネルギーコスト構造改革	•エネルギーコスト構造改革 •全学BCM展開による継続的運営効率化 •光熱費削減効果により2038年頃に累積投資額を回収と財務余力の創出※2
	資産的価値 潜在的財務価値。活用することで財務的価値を生み出しうるもの	•資産価値向上（外断熱化／サッシ更新／高効率設備化／建物長寿命化） •BCM運用基盤構築（クラウド監視システム構築／BCMデータ基盤整備／AI制御モデル構築） •マイクロソフト社との協働によりオープンビルプラットフォーム（号館OS）構築 •病院熱源設備等のリアルタイム監視環境整備	•本郷キャンパス排出量70％の可視化（上位30棟のデータ化） •BCMデータ基盤拡充 •キャンパスデジタルツイン基盤構築 •病院を含む全学エネルギーマネジメント基盤の構築 •薬学部本館をモデルとした施設設備改修連動型BCMの実装	•研究・教育・施設管理の統合基盤構築 •大学運営のデジタルツイン化 •東大型BCMモデルの確立
	波及効果 公益的価値もしくは経済的価値	•教職員・学生の行動変容（学内関係者の関心喚起） •企業との連携（高砂熱学工業／ダイキン工業／アイリスオーヤマ） •連携企業との人材循環の開始（高度専門人材2名受入）	•データ活用型施設運営への転換 •学内GX文化の定着 •文京区内他大学への横展開 •BCM標準モデル構築	•BCM標準モデルの社会実装（共通OS・データモデル・アプリケーションを他大学・自治体・事業者へ展開し、建物ごとの個別開発を最小限に抑えながらBCMを普及させる。） •GX人材育成 •産学官への知見還流

※1 工学系研究科キャンパスマネジメント研究センター（CMRC）との協働事業／※2 本郷キャンパス全建物へのBCM導入シナリオに基づく試算

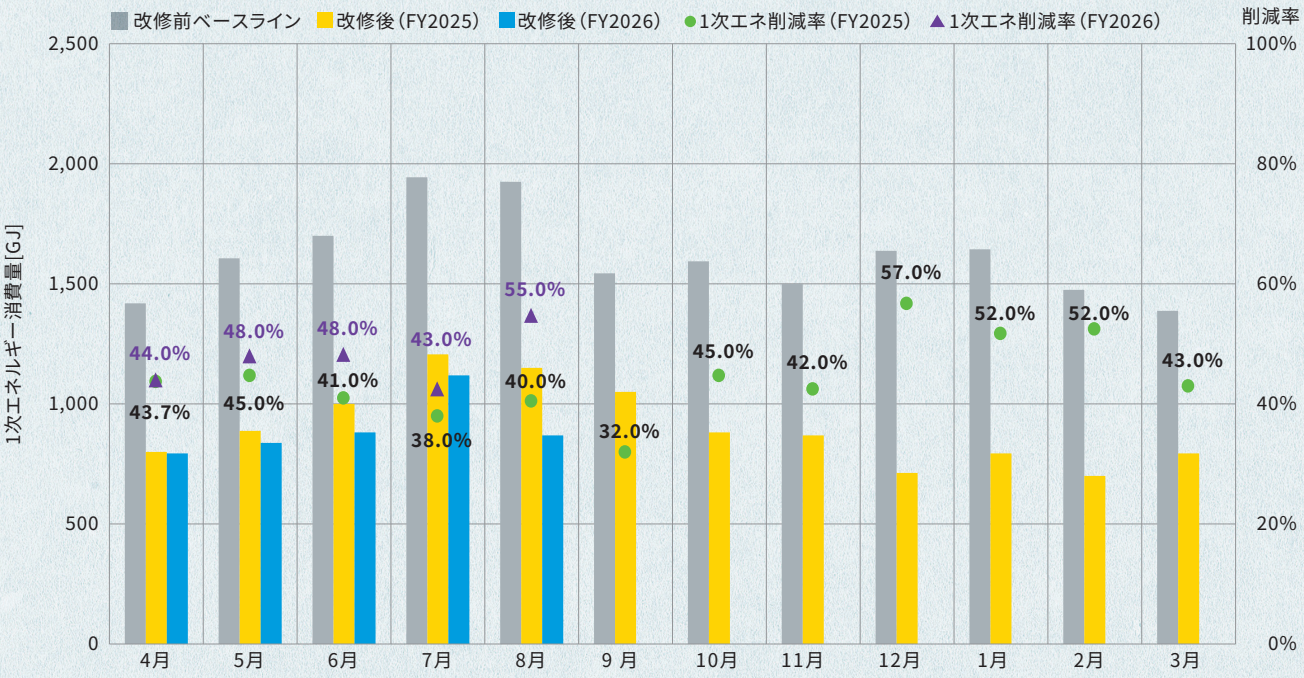


図1　工学部10号館改修前後の建物全体1次エネルギー消費量・削減率

地域とともに価値を創造する森林GX

東京大学では、2025年4月に締結したSMBCグループとの連携協定に基づき、「GX価値創造総括寄付講座」を設置し、木材・CO_2吸収・生物多様性など森林が持つ価値を生かした環境再生型の社会経済モデルの実現を目指す活動を開始しました。これは森林を「守る対象」だけでなく、育てながら多様な価値を生み出す「資本」として捉え直す発想から、森林を起点とした循環型産業を大学、企業、自治体、そして次世代とともに創る挑戦です。

森林の資本を起点とする産業づくりは、資源の把握・管理から施業～加工～多面的な利活用～再造林まで多くの主体が関わるため、ひとつの技術や組織だけで構造を変えられるものではありません。そこで実現したい社会や産業

表1　森林GXプロジェクト（総括責任者：農学生命科学研究科 小嶋大造 教授）

研究代表者	担当研究機関	研究プロジェクト名
東京大学・農学生命科学研究科 **日浦 勉 教授**	東京大学・北海道大学・京都大学	森林における生物多様性と炭素吸収のコベネフィット
東京大学・農学生命科学研究科 **岩田洋佳 教授**	東京大学	森林GXを加速する「森林デジタルツイン」 ～信頼性ある計測で、投資・クレジット・管理を変える～
東京大学・農学生命科学研究科 **則定真利子 准教授**	東京大学・名古屋大学	東南アジアにおける森林の保全と修復に関わる 研究・教育アプローチ
東京大学・環境安全研究センター／GX戦略推進センター **辻 佳子 教授**	東京大学・北海道大学	地域連携による木質バイオマスを活用した サーキュラーエコノミー
秋田県立大学・木材高度加工研究所 **高田克彦 教授**	秋田県立大学	木質資源の価値変換を通した地域創生
東京大学・農学生命科学研究科 **岩田忠久 教授**	東京大学	バイオマス都市の実現を目指して ～石油資源からバイオマス資源へ～
東京大学・農学生命科学研究科 **尾張敏章 教授**	東京大学	「人工林の近自然林転換」実証実験プロジェクト

の姿を描いて、まず東京大学が発信し、そこからバックキャスティングして必要な研究と社会実装への道筋を組み立てています。企業や自治体などのパートナーとフィールドを定め、最初の実装事例をともに創り、他地域へ展開するアプローチです。

こうした活動の学術的基盤が、森林デジタルツイン、生物多様性と炭素吸収のコベネフィット、人工林の近自然林転換、木質バイオマスの循環利用などのテーマから成る7つの研究プロジェクトです。東京大学に加え、北海道大学、秋田県立大学、京都大学などとも連携し、森林の川上から川下、地域までを横断して研究を進め、その成果を企業と共有しながら共同研究や事業化につなげています。

研究から産業創出につなげていく「森林GX」の成果は、単年度では捉えられません。そこで試行的に作成した本活動のROIでは、成果を事業的・学術的・社会的価値の観点から、短期・中期・長期の時間軸で整理しました。

なお本活動は、東京大学とSMBCグループとの連携協定に基づいてリソースを出し合い、産学がともに研究シーズの社会実装を目指す活動です。したがって、東京大学だけでなく連携して推進するSMBCグループを含めた産学連携体制全体から見た投資とリターンを整理している点が特徴です。短期には産官学のコミュニティや研究基盤を形成し、中期には社会実装プロジェクトの成果を生み出し、長期には事業化や新たな産業の創出へつなげる考え方です。大学への投資が、地域、産業、社会へ段階的に波及していく道筋を示しています。

東京大学が目指すのは、大学だけの成果ではありません。2029年度をひとつのマイルストーンとして実装への道筋をつけ、その先に森林資源を生かした循環型産業の創出を目指します。企業、自治体、他大学、大学生や地域の子どもたちとともに実装を積み重ね、価値を社会へ広げていくこと。それが東京大学の森林GXの挑戦です。

UTokyo × SMBC for GX

ROIの全体像（森林GXの成果）

森林GXの活動は、長期的な成果の創出を目指し、バックキャスティング志向で短期～中期の成果創出を目指す。

（本表の作成にあたっては、株式会社三井住友フィナンシャルグループおよび株式会社日本総合研究所の協力を得た。）

森林GX		短期R（2025～2026年度） 産官学コンソーシアムの形成	中期R（2027～2030年頃に顕在化） 社会実装プロジェクトの成果	長期R（2030年以降） 事業化および産業創出への貢献
	事業的価値 社会実装によって創出する事業が持つ価値	• 森林GXコンソーシアムの設立（本活動に共感いただける企業・自治体等）※1	• 本活動を通じた事業化案件の実現（3フィールド）	• 本活動を起点とする事業の持続的成長 • 新たな産業創出の実現（波及的効果を含め100億円以上の規模）
	学術的価値 大学および企業での研究開発成果が持つ価値	• 北海道大学、秋田県立大学との連携 • 複数大学に跨る連携研究プロジェクトの推進（7プロジェクト）	• インパクトの大きい研究成果の発信（トップジャーナル論文10報） • 継続的な共同研究活動の拡大（15件）	• 継続的な協働案件による研究成果の創出・発信
	社会的価値 多くの人が研究や事業を知ることで社会変容にもたらす価値	• GXの意義や活動を広く知ってもらうコミュニティ形成 • GXフォーラムの開催※2	• 社会実装フィールドの地域住民を中心としたGXプロジェクトへの共感の向上 • 大学生や中高生における関心向上	• トリプルサステイナビリティ※3および地域の循環経済に配慮した購買行動を選択する人や企業の割合の向上

※1 森林GXコンソーシアム：東京大学が有する先進的な研究成果の還元と社会実装を目指す産官学の組織体（年4回会合開催）／※2 GXフォーラム：東京大学が掲げるGX戦略に賛同する産官学パートナーと活動を共有し、ネットワーキングを行う会合（年2回開催）／※3 カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの3つの目標を同時に達成することを目指すこと

UTokyo Climate Actionの現在地と未来

東京大学は2022年10月に「UTokyo Climate Action」を発表し、2050年までにGHG排出量を実質ゼロとすることを目指しています。中間目標として、Scope1・Scope2排出量を2013年度比で2030年までに50%、2040年までに75%削減することを掲げ、教育・研究活動と両立しながら脱炭素化を推進しています。

2025年度のScope1・2のCO_2排出量は15.0万t-CO_2e（非化石証書反映済み）となり、前年度比3.6%減、2013年度比24.1%減となりました。この減少は、非化石証書付き実質再生可能エネルギー電力の調達拡大によるものです。非エネルギー由来排出を含めた排出量は15.1万t-CO_2eとなりました。2030年目標の達成には更なる削減が必要であり、BCMの導入や再生可能エネルギー調達の拡大を加速していきます。

Scope3の排出量は、昨年度に続き財務会計データ以外の学内データを用いた算定の精緻化を検討しています。特に医薬品・医療用品に関し、主要供給メーカーのCO_2排出データ（組織ベースの一次データ）を適用するケーススタディを行い、従来の算定値が大きく過大評価になっている可能性が示唆されました。また、理化学機器に関する一次データの取得やCO_2削減に向けた取り組みとして主要取り引き先の一つとの対話も開始しました。今後も排出量データの高度化・可視化を進め、調達や研究活動を含むサプライチェーン全体での排出量削減に取り組んでいきます。

また、東京大学は地域、企業、他大学との多様な連携を通じて、GXの実現を牽引しています。文京区と締結したGX連携協定のもと、東京都の「ゼロエミッション地区創出プロジェクト」に参画し、オフサイト太陽光発電の導入やBCM計画の推進、区内大学との協働を通じて、地域全体の脱炭素化を進めています。

さらに、エネルギー（ワット）とデジタル技術（ビット）を融合した「ワット・ビット連携」を推進し、キャンパスを実証フィールドとして次世代エネルギーシステムの構築に挑戦しています。再生可能エネルギーの有効活用や電力需給の最適化を通じて、持続可能なエネルギー社会の実現を目指しています。

こうした取り組みを支えるのがGX学生ネットワーク（GXSN）です。学生たちは地域イベントや大学間交流に主体的に参画し、GXを自らの課題として学びを深めています。東京大学は、脱炭素化の社会実装と未来を担う人材育成を一体的に推進し、その成果を社会へ還元することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

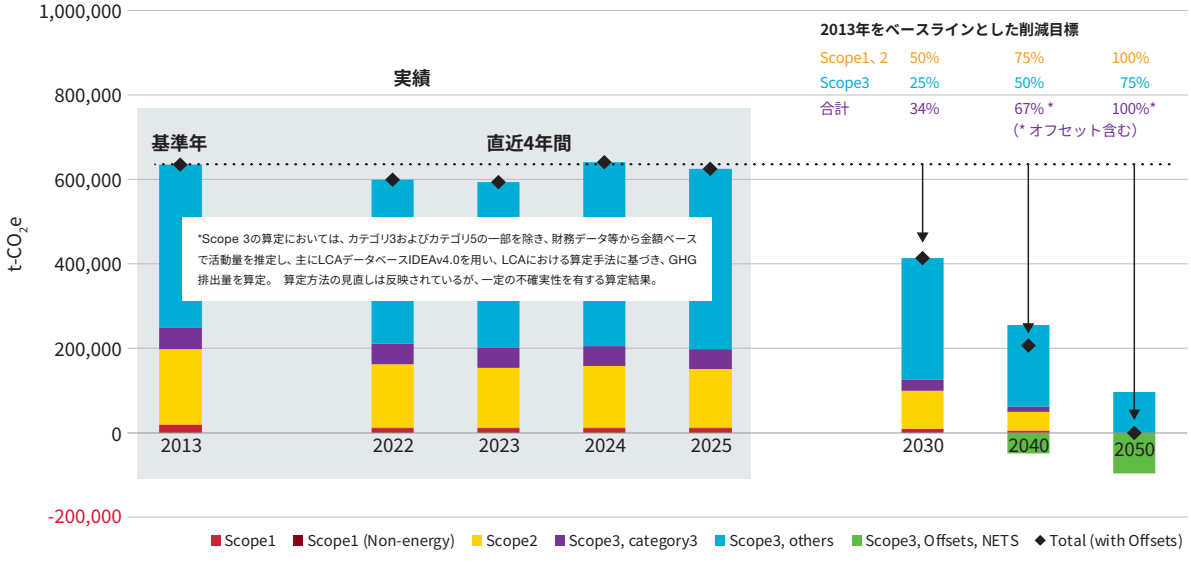


図2　東京大学Scope1、2、3のGHG算定結果と将来ターゲット

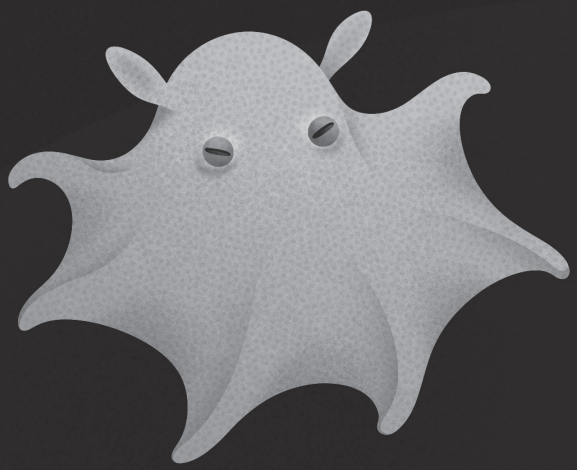
UTokyo Climate Action

学生との協創を支えるUTokyo GX基金

Ⅲ
未来社会創造のための経営メカニズム

信頼と挑戦を支える経営基盤へ

教育・研究活動が自由で創造的であり続けるためには、それを支える堅固な基盤が不可欠です。
本章では、ガバナンス改革、D&Iの推進、財務戦略、病院経営改革などを通じて、
東京大学がどのように信頼と持続可能性を高めながら未来への投資を進めていくのかをご紹介します。
挑戦を支える経営基盤の強化は、未来社会創造そのものを支える重要な取り組みです。





教育・研究の自由を支えるリスクマネジメント基盤

多様な知が集い、新たな価値を創造する場が大学です。その活力の源泉には、学問の自由と構成員の自主性があります。一方で、活動領域の拡大に伴い、自由な活動を持続的に支えるためには、これまで以上に高度なリスクマネジメントと説明責任が求められます。東京大学では近年の事案を契機に、本部と部局が一体となったリスク管理体制の再構築を進め、社会からの信頼と学問の自由をともに支える大学運営を目指しています。

東京大学では、一連の事案を真摯に受け止め、大学への信頼回復に向けて、任期最後の1年間に全力を尽くすとの総長の不退転の決意のもと、藤井総長が改革の先頭に立ち、全学的なガバナンス改革を推進してきました。総長が改革の実行状況を自ら確認しながら、外部有識者による検証や提言も踏まえ、リスクマネジメント体制の強化や学内コミュニケーションの充実など、7つの改革を一体的に進めています（図1）。研究大学として世界最高水準の教育研究活動を展開していくためには、自由で創造的な学術環境を支える強固なガバナンス基盤が不可欠です。東京大学では、リスクを早期に把握し、迅速かつ適切に対応できる組織体制の構築を進めています。

その中核となるのが、「三線モデル」※の考え方を取り入れたリスクガバナンス体制の整備です。教育研究や事務の現場、本部組織、そして役員層がそれぞれの役割と責任を果たしながら相互に連携し、リスクに組織的に対応する仕組みの確立を進めています。

また、改革の実効性を高めるため、弁護士等の外部専門家から継続的な助言を受けながら取り組み状況を検証するとともに、そのプロセスや成果を社会に示すことで透明性の向上にも努めています。研究大学としての挑戦を支える強固なガバナンス基盤を確立し、社会からの信頼を確かなものとするため、ガバナンス改革を不断に見直しながら、その定着と高度化に全力で取り組んでいます。

リスク管理体制と学内コミュニケーションを中心とした改革の内容については、次頁以降で紹介します。

※IIA（国際内部監査人協会）が提唱しているモデルで、従来の「三線防衛」から、役割の違いを保ちながら相互に情報を共有し、組織全体としてガバナンスとリスク管理を機能させる考え方に発展させたもの。

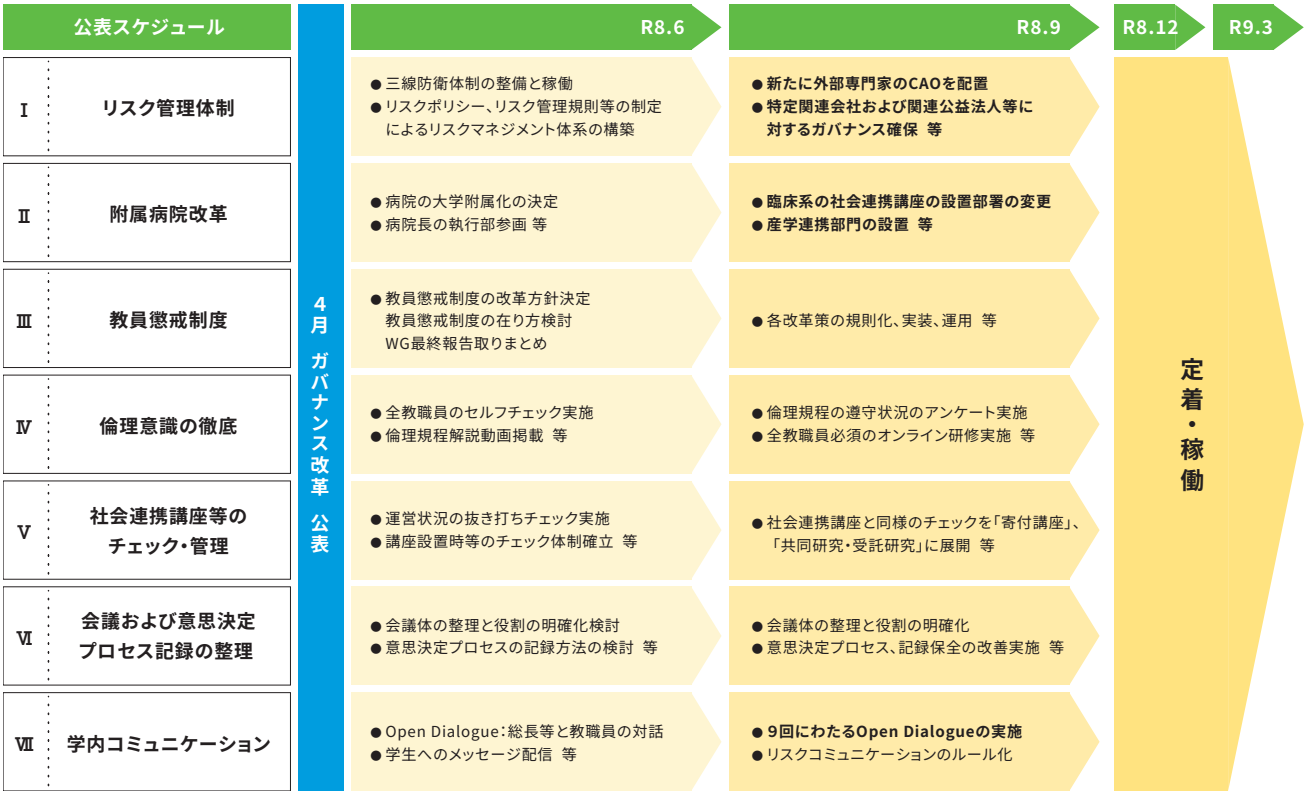


図1 改革実装の全体工程

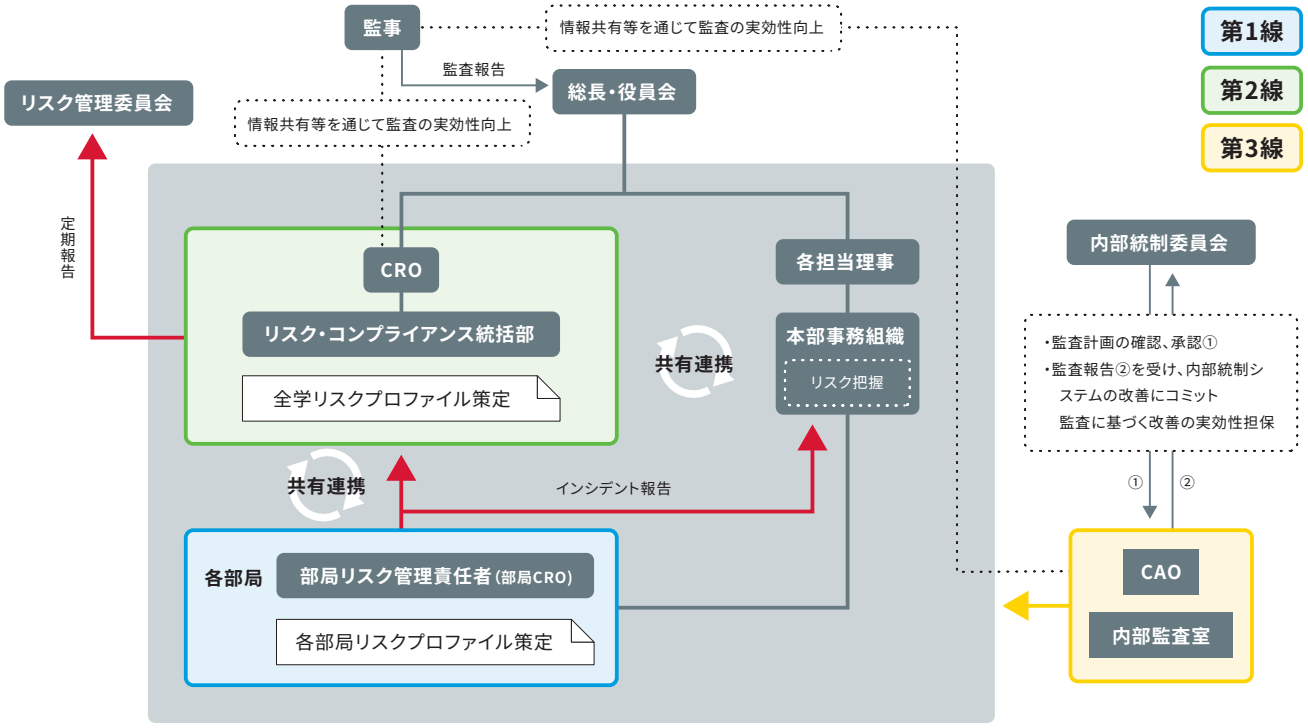


図2 リスク管理体制 2026年4月より「三線モデル」の体制を構築。

- 最高リスク責任者（CRO）を配置
- リスク・コンプライアンス統括部を設置
- リスク管理委員会を設置
- 部局リスク管理責任者の配置（2026年6月以降順次配置）

現場を支えるリスクマネジメント体制の構築

東京大学では、リスクガバナンス強化施策として、リスクポリシー、リスク管理規則、リスク管理運用ガイドラインを制定し、全学共通の原則・体制・プロセスのもとでリスク管理の枠組みを整備しました。これらは、2025年度の事案を受けて指摘された「組織的リスク管理の弱さ」や「情報共有・モニタリング体制の不十分さ」といった課題を踏まえ、東京大学のあらゆる活動に内在するリスクを一貫して管理するための基盤となるものです。

その中核となるのが、国際的に広く活用されている「三線モデル」の考え方です。東京大学では、教育研究や事業活動を担う部局・現場を「第1線」、リスク管理やコンプライアンスを専門的に支援する組織を「第2線」、独立した立場からガバナンスの有効性を検証する内部監査室を「第3線」と位置付けています。重要なのは、第1線と第2線が上下関係ではなく、それぞれの専門性を生かしながら連携することです。部局自らがリスクを認識し対応するとともに、第2線が助言やモニタリングを行い、第3線が客観的な視点から全体を検証することで、大学全体のリスク対応力を高めています。

この「三線モデル」を実効的に機能させるため、2026年4月には、リスクガバナンスの司令塔としてCRO（Chief Risk Officer）を設置するとともに、リスク・コンプライアンス統括部およびリスク管理委員会を整備し、従来の分野ごとの個別管理から全学的なリスクガバナンスへと体制を移行しました。また、各部局にはリスク管理責任者を配置し、潜在的・顕在的なリスクを洗い出す「リスクプロファイル」の作成や、インシデント発生時の報告・共有ルールの整備を進めています。これにより、リスクの特定から評価、対応、モニタリング、改善までを日常業務の中で継続的に実践する仕組みを構築しています。

とはいえ、こうした仕組みも構成員一人ひとりの意識と行動が伴わなければ十分に機能しません。東京大学が目指しているのは組織や制度の整備だけではなく、リスクガバナンスの実効性を支える組織文化の醸成です。「リスクオーナーシップ」と「スピークアップ」を重視し、自らの業務に潜むリスクを主体的に認識するとともに、違和感や懸念に気付いた際には声を上げ、その声を組織が受け止めるリスクカルチャーの定着を進めています。

声を上げ、耳をすます組織へ

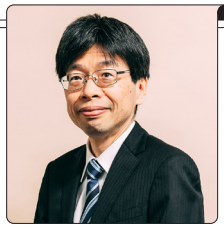
ガバナンス改革を実効性あるものとするためには、構成員一人ひとりが問題意識を共有し、自らの課題として取り組むことが不可欠です。東京大学では、そのための取り組みとして、全学の教職員との対話の場「Open Dialogue」を、2026年6月から各キャンパスで9回開催しました。



図3　「Open Dialogue」の様子

「Open Dialogue」は、「対話から創造へ」を掲げるUTokyo Compassの理念のもと、従来の部局キャラバンを発展的に見直したものです。総長やCROがガバナンス改革の背景や進捗を説明するとともに、教員・職員の垣根を越えて率直な意見交換を行い、本部と部局が共に改革を進めるための対話の場として位置付けています。また、日本語・英語の双方で開催し、多様な構成員とのコミュニケーションを進めています。

プロセス検証委員会からは、「自浄作用の不足」「相互不干渉の風土」「無謬性にとらわれた組織文化」といった課題が指摘されました。「Open Dialogue」は、こうした課題を乗り越えるための実践でもあります。違和感や懸念に気付いた際には声を上げる「スピークアップ」と、その声に「耳を傾ける姿勢」を組織全体で共有することで、リスクを自分事として捉え、本部と部局が一体となって支え合う組織文化の醸成を目指しています。



大学ガバナンスの基礎と課題

山本隆司 理事・副学長

大学のガバナンスは、大学が社会から信頼と支援を得て、大学構成員が学問の自由による活動を展開するための条件と環境を創るプロセスです。大学構成員の活動を抑制する障害物ではありません。ガバナンスは明確なルールを必要とします。しかし、ルールを定めれば当然に守られるわけではありませんし、ルールだけで大学のあり方を決めることは、可能でも適切でもありません。また、ガバナンスのプロセスを構築し機能させるには、専門知識が必要です。しかし、ガバナンスは専門家に任せれば実現されるわけではありません。大学構成員が、ガバナンスを自分事として認識し、ガバナンスの基本的な考え方に立ち返って問い、対話し、ガバナンスに参画するプロセスが不可欠です。

大学のガバナンスの難しさは、ステークホルダーが多様で特定できず、大学の運営および評価の基準も単一にまとめられない点にあります。ステークホルダーは将来世代まで含みます。このことは、大学の任務である学問の性質に由来します。学問は、論証とコミュニケーションの無限の継続により、既存の規準を克服し創造していくプロセスです。そして、学問の意義は、目前の社会課題を直接解決することだけでなく、イノベーションの基礎を形成し、将来の課題に備えるために多様な知のストックを形成することにもあります。多様なステークホルダーをつなぎ、多様な基準を認め、創り、つなぐことが、大学のガバナンスの課題です。

東京大学は、以上の考え方に基づき、ガバナンスのための具体的な組織構造とプロセスを、一つひとつ見直し、再構築していきます。

学生の声を聴き、学生の挑戦を後押しする大学運営



大学における教育・研究の質を高めていくためには、学びの主体である学生と大学執行部とのコミュニケーションの回線を開いておくことが不可欠です。外部有識者の委員から構成される「UTokyo Compass推進会議アドバイザリーボード」[※1]では、学生の意見を大学運営に生かすため、学生チームが発表する機会を設けています。学生からの提言を大学執行部が受け止めるだけでなく、外部有識者からも助言やフィードバックを得ながら活発な議論が行われることが特徴です。

第8回アドバイザリーボード（2026年3月開催）では、まず、前年度の学生からの提言を踏まえ、休学の規定上の正式な理由として「社会課題解決を目的とする活動や起業」を追加したことが報告されました。病気や経済的理由などに加え、これらの活動を行うために休学することが可能となり、学生が挑戦したいと思ったタイミングでより積極的に取り組めるようになりました。学生一人ひとりが自らの大学生活を柔軟に設計できるよう、できるだけ多くの選択肢を用意しておくことが大切です。

今回、学生チームとして発表を行ったのは、五月祭常任委員会とAYSEP[※2]の2つのチームです。議論では、学生の主体的な挑戦を支えるため、学内の専門家にアクセスしやすい環境づくりの重要性などが共有されました。例えば、五月祭常任委員会が五月祭の環境負荷低減に取り組む際、環境対策評価を専門とする教員の協力を得ることや、工学系研究科の学生が内視鏡操作の訓練システムを開発する際、実際に病気の治療や研究にあたっている医学部の教員の助言を得ることなどが挙げられます。縦割り構造が残る学内で、もっと知を流通させたいという問題意識はGRI（32-33頁）の構想にも通じるもので、学生にとっても利用しやすいものになるよう設計すべきということが改めて確認されました。

また、学生と卒業生を結びつけるプラットフォームのさらなる拡充についても議論されました。学生が新たな挑戦に踏み出す際、卒業生からの情報や場所の提供、人の紹介は大きな助けとなります。また、学生時代の挑戦は卒業後も形を変えて発展していきます。東京大学では、卒業後も継続してつながりを築けるよう、同窓会組織の充実や支援に加え、在学中から卒業後まで利用できるコミュニティビルディングの機能を備えたアプリケーションの開発にも取り組んでいます。

※1 国内外の社会・経済情勢、学術研究を巡る動向、社会・国民の問題意識等幅広い視点から、分野やセクターを超えて、大所高所のご意見を求め、本学の運営に生かすこととしている。第8回アドバイザリーボードでは、企業人、社会起業家、国際機関の幹部、SDGs、D&I、デザイン、スポーツの専門家など、さまざまな分野・背景からなる委員18名（男性9名、女性9名）に出席いただいた。

※2 Africa Youth Social Entrepreneurship Programmeの略。国際連合工業開発機関と東京大学との共催による、若者のアフリカでのスタートアップ起業を支援するためのプログラム。

D&Iの現在地 ―誰もが力を発揮できる環境をつくるために―

東京大学は、多様な構成員がそれぞれの能力と個性を発揮できるインクルーシブなキャンパスの実現を目指しています。その実現のために重視しているのは、個人ではなく社会や環境が生み出しているバリアに目を向けることです。こうした考え方のもと、部局・本部・専門部署が連携し、誰もが学び、働き、挑戦できる環境づくりを進めています。

インクルーシブな就労環境を支える取り組み

東京大学が目指す「インクルーシブなキャンパス」は、障害の有無にかかわらず、一人ひとりがその能力と個性を十分に発揮できる環境が整えられた大学です。そのために大切なのは、障害のある人を一方的に「支援される側」と捉えるのではなく、その人と環境との間にある障壁を取り除いていくこと。東京大学が「障害者支援」ではなく「バリアフリー支援」という言葉を用いる背景にも、社会や環境がつくり出しているバリアこそを問い直そうという考え方があります。

障害のある学生・教職員への支援について、東京大学が基本としているのが、部局・本部・バリアフリー推進オフィスによる「支援の三角形」（図1）です。原則として、実際に障害のある教職員を雇用する部局が人的・物的なサポートを担い、本部が財政面からその取り組みを支え、バリアフリーに関連したさまざまな相談に対応する多様性包摂共創センターバリアフリー推進オフィス（以下「バリアフリー推進オフィス」）が専門的な知識やノウハウを提供します。障害のある教職員の就労に関しては、ここに産業医の協力も得た連携体制により、インクルーシブな就労環境の実現に向けた支援を行っています。

その実践の形はさまざまです。東京大学では、障害のある職員の集中雇用を行い、名刺作成、図書整理、管内清掃業務等全学の管理運営の一部の業務を担っています。また、さまざまな部局で独自の環境整備チームが組織され、環境美化や植物の育成補助、自転車整備など、それぞれの現場に応じた仕事が生み出されています。他にも、通勤困難な重度身体障害のある教職員が、在宅勤務ができるように業務の創出を行っている例もあります。さらに、教育・研究・医療を担う大学ならではの取り組みも進んでいます。先端科学技術研究センターの「ユーザーリサーチャー」は、障害のある当事者としての経験を研究に生かしています。東京大学病院精神神経科では、精神疾患の経験者が「ピアスタッフ」として、その経験を相談や援助に生かしています。

既存の「仕事」に人が合わせるのではなく、一人ひとりの能力や経験に目を向け、それぞれの現場でその力を生かせる仕事や環境を考えていく。そうした取り組みが、東京大学のさまざまな現場で広がっています。

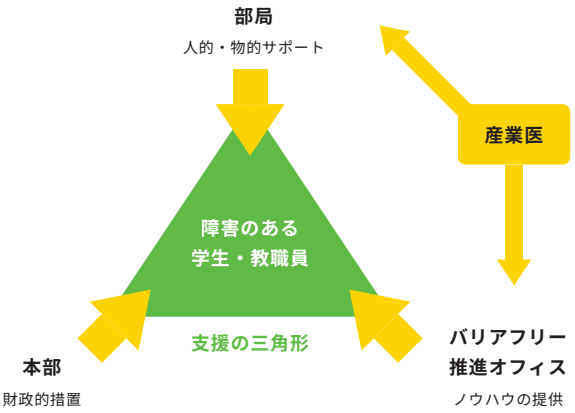


図1　インクルーシブな就労環境を支える連携体制

現場を支えるバリアフリー支援の専門性

本部・部局・専門部署の連携体制を実行力のあるものにするために、「雇用の現場となる部局や、その支援実施担当者が、『ひとり』なのではなく、大学全体として取り組みを行うチームの一員なのだと感じてもらうことを意識しています」と、バリアフリー推進オフィス長の松田雄二 教授は語ります。そのため、バリアフリー推進オフィスでは、個別相談への対応のほか、年2回、全部局の支援実施担当者とオフィス員が参加する支援連絡会議を開催し、各部局での取り組みや課題を共有しています。また、全教職員が対象の研修や、障害のある教職員の就労環境などを紹介する動画の公開等を通じて、支援に関する知識や理解を学内に広げています。

こうした連携は、障害のある教職員への合理的配慮を

考える上でも欠かせません。合理的配慮には一律の答えはなく、本人のニーズと部局の状況を踏まえながら、具体的な方法を探っていく必要があります。そこで大切になるのが、本人と部局との「建設的対話」です。「建設的対話」とは、「双方がお互いの事情を考えながら、徐々に歩み寄っていく。それと同時に徐々に相手の状況を理解していくという対話のプロセス」と、松田教授は説明します。お互いの事情を理解し、実現可能な方法をともに探していきます。バリアフリー推進オフィスでは、こうした対話や合理的配慮について専門的な立場から助言し、必要に応じて支援機器の貸出なども行っています。今後は、さらなる研修内容の充実や、本部と連携して部局を訪れる「部局キャラバン（説明会）」の計画も進めています。障害のある教職員と部局が対話を重ね、それぞれの現場に合ったよりよい環境を作り出していく。東京大学では、そのプロセスを専門性によって支えています。

そして、これらの取り組みが目指すのは、障害のある人のためだけの「特別な支援」ではありません。子育てや介護、病気、加齢などによって、誰もが、働き方や業務内容の調整を必要とする可能性があります。だからこそ、業務を「チームで分担する、助け合うという考え方が日頃からあること」の大切さを松田教授は指摘します。

それぞれの現場が主体的に考え、必要なときには専門的な知見につながることができる。そうした関係を学内に広げていくことが、インクルーシブなキャンパスを支える基盤となります。

「できる」を見つけ、仕事を広げる

理学系研究科附属植物園日光分園（通称名：日光植物園）では、2010年、バリアフリー支援の経験をもつコーディネーターと障害のあるスタッフによる環境整備チームが発足しました。当初は障害者雇用への不安もあったといいます。環境整備チームがまず始めたのは、園路やトイレの清掃。その仕事ぶりは来園者からも評価され、仕事の幅を広げる形で、特定の場所の除草の経験を経て、日光植物園の「顔」であるロックガーデンの除草も任されるまでとなり、植物園を支える確かな戦力となっていきました。現在では、園内に咲いている草花を「押し花」に仕立て、花しおりやチャーム、マグネットの製作・販売などにも取り組んでいます（図2、3）。



図2 環境整備チームのメンバー。チームの取り組みは、2023年度の業務改革総長賞「理事賞」にも選ばれました。



図3 環境整備チームが製作した「日光花しおり」

チームが掲げる言葉は、「自分たちの『できる』を見つける」。ともに働く中で、当初の不安は薄れ、スタッフの仕事への姿勢や成果が周囲の意識も変えていきました。一人ひとりの「できる」を見つけ、その力を生かせる仕事を現場で考え、少しずつ広げていく。日光植物園の取り組みは、部局が主体となってインクルーシブな職場をつくる、ひとつの実践例です。

持続可能な大学運営を支える財務戦略

1. 2025年度決算概況―財務ハイライト（法人全体）―

2025年度は、東京大学が進める研究活動や研究・教育基盤への投資を維持する一方で、その活動を支える財源確保と費用増への対応という課題がより明確になった1年となりました。

研究面では、受託研究や共同研究、寄付金などを通じた外部資金の獲得を引き続き進めています。2025年度の受託研究等受入額は、大型の政府系受託研究の採択が集中した前年度には及ばなかったものの、例年と比較すると引き続き高い水準にあり、堅調に推移しています。

また、寄付金受入額は197億円と前年度とほぼ同規模を維持しており、研究・教育基盤への投資や新たな学術領域の創出を支える重要な財源となっています。東京大学基金においても、大和ハウス工業やDMG森精機、TOPPANホールディングスなどから10億円規模の大型寄付を受け入れるなど、社会からの教育研究活動や社会課題解決への期待は引き続き高い水準にあります。本学では、このような10億円以上の大型寄付を中心に、元本を維持しながら運用益を活用するエンダウメント型寄付の受け入れを進めています。単年度で消費する財源ではなく、将来にわたり継続的な研究活動を支える財源として育てていくことで、持続可能な財務基盤の構築につなげています。また、2022年に開始した創立150周年記念基金「UTokyo NEXT150」は、当初目標の150億円を達成し、現在は200億円を新たな目標として取り組みを進めています。創立150周年に向けたこうした支援の広がりは、本学が進める研究・教育基盤の強化や長期的な財務基盤構築を支える重要な原動力となっています。

こうした財源基盤の強化を進める一方で、本学では教育研究活動の拡大や高度化に対応するため、人材への投資を継続しています。民間給与の状況を反映した人事院勧告への対応に加え、事務職員やメディカルスタッフの人数増により、教職員人件費は前年度比37億円増の1,141億円となりました。研究力や教育力の向上を支えるために必要な投資である一方、人件費の伸びをどのように吸収していくかは喫緊の経営課題となっています。

また、本学は厳しい財務環境の中にあっても、将来の研究力・教育力を支える投資を継続しています。ハイパーカミオカンデ計画、ダイバーシティ&インクルージョン棟整備など大型プロジェクトが着実に進展しており、建設仮勘定は501億円まで増加しました。国から措置される施設整備費補助金は研究・教育基盤の維持更新を支える重要な財源ですが、老朽化が進む施設・インフラの更新需要を踏まえると、必ずしも十分な水準とは言えません。さらに本学では、将来の研究力強化に向けた成長投資も同時に進めています。このため、既存資産の価値を最大限に活用しながら、新たな投資原資を確保していくことが重要な経営課題となっています。

結果として、外部資金受入額の減少や病院セグメントにおける業務損失などの影響により、2025年度は経常損失39億円を計上しました。さらに、当期総損失57億円となり、決算上も7年ぶりの赤字となっています。国からは物価高騰や人件費上昇への対応として運営費交付金の追加措置が講じられていますが、エネルギー価格や人件費の上昇に加え、本学が将来の研究力・教育力強化に向けた投資を継続していることもあり、財政的な制約は一層強まっています。財務構造上の課題が顕在化する中、本学はまず「知の価値化」（フロー）と「空間価値の最大化」（ストック）を通じた収益力向上に取り組むとともに、業務構造変革による経営効率化を進めることで、持続可能な財務基盤の構築を目指しています。

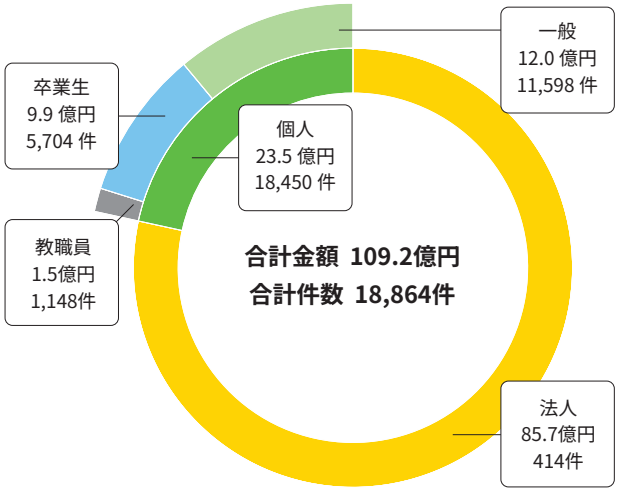


図1　東京大学基金獲得寄付金額・件数と寄付者の構成（2025年度）

※グラフは金額に基づく。
※金額は百万円未満切り捨てのため、総数と内訳の合計は一致していない。

財務ハイライト

※本学は、国立大学法人会計基準等に準拠して財務諸表を作成しています。(事業年度は、4月1日から3月31日)
※下表の数値等は東京大学単体の財務諸表をベースにしています。

(単位:億円)

	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2025 前期比較	年平均 伸び率
経常損益:							
経常費用	2,619.5	2,715.2	2,674.4	2,901.2	3,037.7	104.7%	3.8%
経常収益	2,641.0	2,663.9	2,680.6	2,991.0	2,997.9	100.2%	3.2%
経常利益(▲経常損失)	21.6	▲ 51.3	6.2	89.8	▲ 39.8	―	―
当期総利益(▲当期総損失) (注1)	75.6	900.3	9.0	88.5	▲ 57.3	―	―
人件費:							
教員人件費	557.2	561.1	569.3	583.2	595.4	102.1%	1.7%
職員人件費	485.3	497.9	500.2	520.4	545.5	104.8%	3.0%
合計	1,042.5	1,059.0	1,069.6	1,103.6	1,141.0	103.4%	2.3%
自己収入(知の価値化・空間価値化の出発点)							
雑収入(財産貸付、版権・特許権等)	80.4	97.2	103.6	102.5	124.1	121.1%	11.5%
うち財産貸付料収入(寄宿料を含む)	39.5	48.9	48.2	51.5	60.7	117.9%	11.3%
外部資金受入額(東大の研究力):							
獲得額(合計)							
受託研究	459.2	519.7	577.8	698.5	623.1	89.2%	7.9%
共同研究	182.2	184.1	193.7	207.8	199.6	96.1%	2.3%
受託事業	13.9	16.6	17.8	51.4	26.4	51.4%	17.4%
(うち間接経費)	133.6	148.2	161.3	193.1	173.0	89.6%	8.1%
間接経費比率(%)	20.4	20.6	20.4	20.2	20.4	―	―
科学研究費補助金	221.0	231.0	223.1	232.9	232.0	99.6%	1.2%
(うち間接経費)	49.9	48.9	49.6	50.2	51.1	101.8%	0.6%
間接経費比率(%)	22.6	21.2	22.2	21.5	22.0	―	―
寄付金	122.7	119.4	121.5	202.3	197.2	97.5%	12.6%
教育・研究基盤への投資:							―
投資・更新需要							
有形固定資産減価償却費 (注2)	368.6	393.5	337.6	334.3	350.1	104.7%	―
うち建物・構築物	147.3	148.5	145.6	145.5	141.0	96.9%	―
建設仮勘定	160.5	222.2	328.0	395.2	501.3	126.8%	―
研究・教育基盤を支える主な財源							
施設費補助金	835.4	105.8	103.1	94.2	85.6	―	―
UTokyo Compass債発行額	100.0	0.0	0.0	110.0	175.0	―	―

(注1) FY2022の当期総利益には、国立大学法人会計基準改訂に伴い、資産見返負債を一括して収益計上した影響を含む。
(注2) 有形固定資産減価償却費は、建物・構築物、工具器具備品等の減価償却費および特定償却資産に係る資本剰余金控除額を含む。

2.「知」と「空間」を価値に変える財務戦略

2-1.
知の価値化(フロー)―UTokyo Enterpriseの設立―

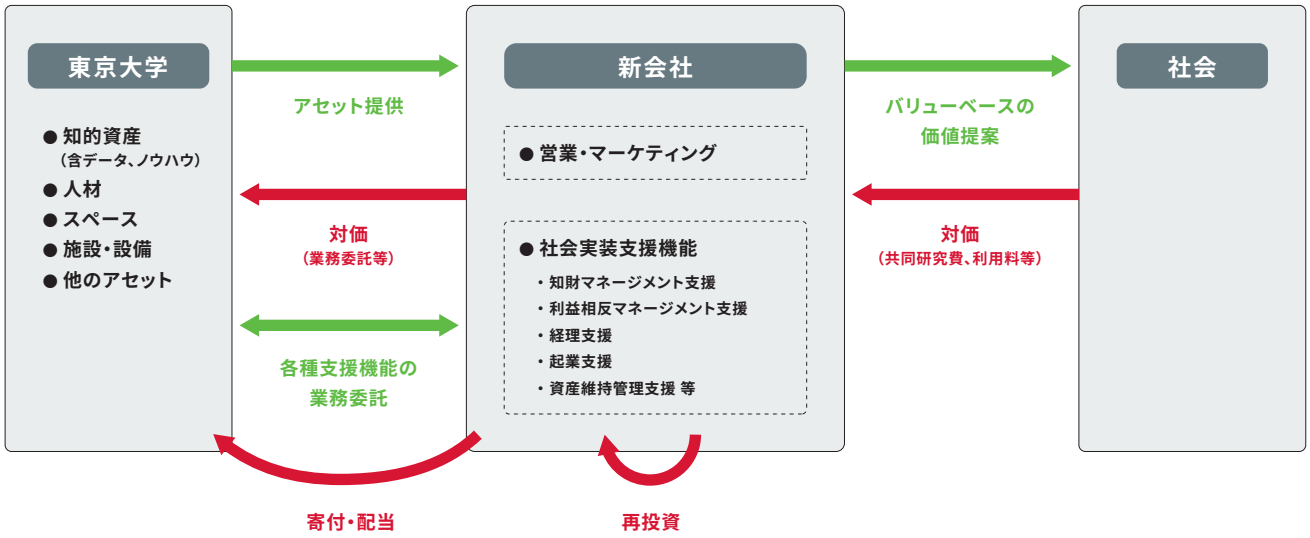
東京大学では、研究成果や知的資産を持続的な財源へと転換する「知の価値化」を、財務基盤強化に向けた重要な取り組みとして進めてきました。しかし、これまでの産学連携活動の多くは研究に要したコストを基準として対価を設定する仕組みであり、研究成果が社会にもたらす価値そのものを価格に反映することは容易ではなく、世界最高水準の研究成果から生み出される価値を適切に社会へ届け、その対価を大学へ還元する新たな仕組みが求められていました。

こうした課題を踏まえ、本学では産学協創推進本部を基盤とする100%子会社「株式会社東京大学産学協創推進機構(UTokyo Enterprise)」の設立を進めています。UTokyo Enterpriseは、研究そのものを担うのではなく、大学が有する知的資産、人材、データ、施設・設備などのアセットを社会に対して価値ベースで提案し、その対価を大学へ還元する役割を担います。これまで大学では十分に機能化されてこなかった営業・マーケティング機能に加え、知財マネジメントや利益相反マネジメント、起業支援などの

社会実装支援機能を備えることで、研究成果の社会実装を加速し、新たな価値創出を目指します。

その背景には、研究と社会実装では求められる機能や人材が大きく異なるという認識があります。大学は知を創出する役割を担い、UTokyo Enterpriseはその知に価値と信頼を乗せて社会へ届ける役割を担います。研究者が教育研究活動に専念できる環境を維持しながら、社会実装を加速するための橋渡し役として機能することが期待されています。

そして、UTokyo Enterpriseの目的は、会社自体の利益拡大ではありません。東京大学が有する知的資産や研究成果の価値を適切に社会へ届けることで、東大全体の収入拡大を図り、得られた収益を教育研究活動へ再投資することにあります。事業計画では、共同研究あっせん等の既存事業拡大や大学の知的資産を活用した新規事業の立ち上げにより、自律的な事業運営と継続的な大学への還元を両立する仕組みの構築を目指しています。UTokyo Enterpriseは、社会との協働を通じて生み出された価値を教育研究活動へ再投資する好循環を支える、新たな経営インフラとしての役割を担っていきます。



2-2.
空間の価値化（ストック）―キャンパス経営室の設置―

2026年6月、西日本のある国立大学法人では、学生会館の屋根の一部が崩落する事故が発生しました。東京大学においても、2025年に駒場Ⅰ・駒場Ⅱキャンパスで施設に関する事故が発生しています（図2）。これらは決して個別大学の問題ではなく、老朽化した施設・インフラの維持更新が追いつかなくなりつつあるという、日本全体の社会課題が大学にも及び始めていることを示しています。

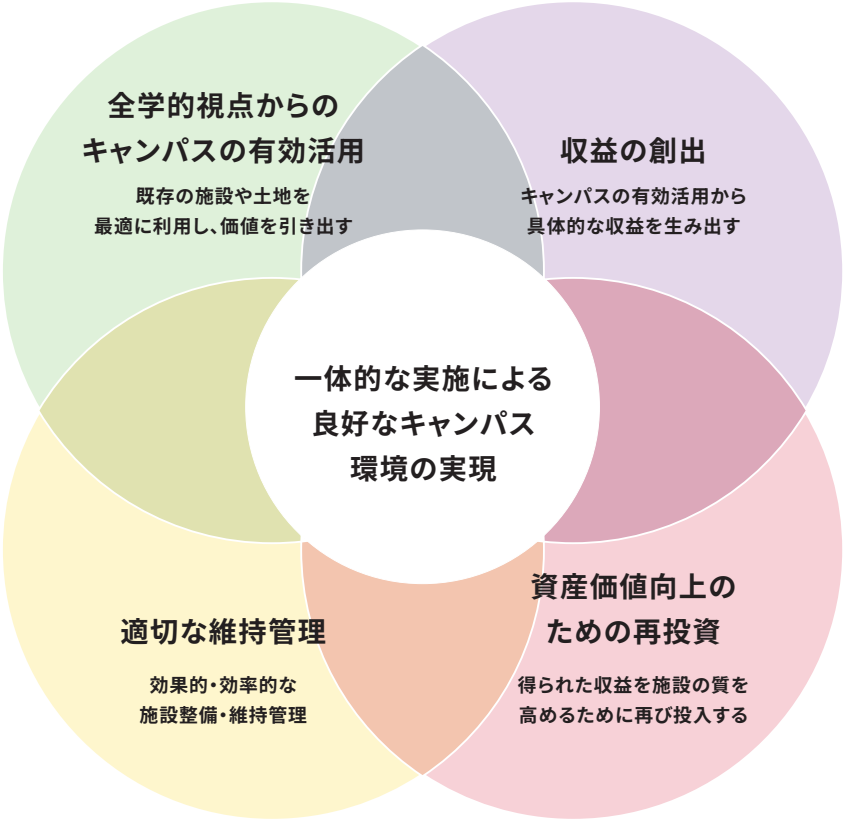
東京大学は広大なキャンパスと膨大な施設ストックを保有していますが、その維持管理には多額の財源を要します。本来、国からの承継施設の維持更新財源は施設整備費補助金等によって支えられるべきものですが、現実には必要額を十分に賄える状況にはありません。貸借対照表上の減価償却相当累計額は約2,000億円に達しており、本学が抱える施設更新需要の大きさを示しています。

図2　軒天ボードが落下した駒場コミュニケーション・プラザ。厳しい財務状況により、施設の維持管理に本来かけるべき予算を確保できず、安全安心な教育研究環境を支えるインフラの維持に大きなリスクを抱えている。



こうした状況を踏まえ、本学は2026年8月、プレジデントオフィスの下にキャンパス経営室を設置しました。キャンパス経営室は、土地・施設を単なる管理対象ではなく経営資源として捉え、中長期的視点、全学的視点、経営的視点から、その利活用や整備、改修および維持管理の効率化に向けた方針等を企画立案する組織です。キャンパスマスタープランの策定、土地・施設の有効活用、そこから得られた収益の再投資、さらには施設整備・維持管理体制の最適化を一体的に推進します。

キャンパス経営室が目指すのは、資産活用による収益創出と施設整備への再投資を循環させる新しい大学経営モデルの構築です。近年、本学では土地・施設の有効活用による収益も着実に拡大しており、その成果を、維持管理のためだけでなく施設整備や資産価値向上へとつなげる好循環の実現を目指しています。限られた財源の中で安全性と機能性を確保するとともに、土地・建物・スペースの価値を高めながら、将来の教育研究活動を支える持続可能なキャンパスの実現を目指します。



2-3.
業務構造変革―持続可能な大学運営に向けて―

東京大学では、教育研究活動の拡大とともに、外部資金獲得支援、国際化対応、リスク管理・コンプライアンス対応など、大学運営に求められる業務が年々増加しています。一方で、業務量の増加に対しては、現場の創意工夫や努力に加え、必要に応じて人員の追加によって対応してきました。しかし、業務量の増加が続く中、こうした対応にも限界が見え始めています。実際、本学の財務見通しでは、現状の業務体制を維持したままでは人件費負担の増加等により赤字が拡大していく可能性が示されています。

こうした状況を踏まえ、本学は2025年10月に業務構造変革本部を設置しました。本改革は、人員削減を目的とするものではありません。事務機能の高度化を通じて、職員が定型業務に追われる状況から脱却し、研究支援、国際対応、データ活用など、より付加価値の高い業務へ力を振り向けられる環境を構築することを目指しています。

改革は、「業務の断捨離」「業務の集約化」「AI・デジタル活用」の3つを柱として進めています。特に財務、調達、施設分野は大学全体で共通性が高く、組織横断的な改善余

地が大きいことから、優先的な改革対象として、調達業務の本部集約化など一部業務から試行を開始しています。また、現場ヒアリングやワークショップを通して、学内構成員との対話を重ね、現場の知見も取り入れながら、事務機能の高度化に向けた全学的な改革を進めています。ワークショップでは、2035年の東京大学の姿を見据えながら、職員が担うべき役割や、見直すべき業務・慣習について議論を行っています。

本学が目指すのは、単なる効率化ではなく、大学の持続的成長を支える業務基盤の再構築です。知の価値化や空間価値の最大化とあわせて業務構造そのものを進化させることで、新たな挑戦を支える人的・財務的余力を生み出し、教育研究活動のさらなる高度化につなげていきます。

ワークショップ参加者の声 ―2035年に向けた東京大学と職員の役割―

社会科学研究所図書チーム 主任 若山勇人

東大のような巨大かつ自律分散型の組織で全学の業務構造変革を進めることには、大きな困難が伴うと思われます。しかし今回、異なる部署の職員が集まり、現場の課題意識を持ち寄りながら前向きな対話を重ねられたことで、変革の必要性や実現への道筋が血肉を伴って可視化されたように感じました。WSの中で、「それ! 自分もずっと変えたいと思ってました!」という声がよく聞かれたのが印象に残っています。

業務の変革も重要ですが、その先に何があるのかを見据えることを忘れてはなりません。個人的に、東大は数値で測れる成果を重視しつつも、短期的な指標では捉えきれない価値も同様に護り続ける大学であってほしいと思っています。変革によって生まれた余白が、そうした価値への投資をこれまで以上に可能にするはずです。

私が働く図書館という場所も、まさにそうした価値を体現する場のひとつだと考えています。本当に大事なものをきちんと大事にできるよう、足元の改善から進めていきます。

経済学研究科等総務チーム 一般職員 杉本くるみ

業務構造変革ワークショップでは、業務改善や効率化にとどまらず、「現在の業務や組織の在り方そのものが適切か」を問い直すという視点が印象に残りました。久しぶりの対面研修で、同世代の職員と東京大学の将来について率直に議論できたことも大変有意義でした。意見交換を通じて、多くの参加者が大学の未来に対する思いや課題意識を持っていることを実感するとともに、業務構造変革には制度や仕組みだけでなく、「業務の目的や必要性を問い直す姿勢」といったマインドの変革も重要であると感じました。

私が思い描く2035年の東京大学は、AIを効果的に活用しながら、世界最高水準の教育・研究を支え、地域社会にとっても安心できる存在であり続ける大学です。その実現に向けて、職員として既存の業務や組織の在り方を目的から問い直し、新たな取り組みや課題解決により多くの時間と力を注げる組織づくりに貢献するとともに、自らも変革を担う職員として成長していきたいと考えています。

3. 中長期財務経営の方向性

東京大学では、2025年度より中長期の収入・支出のシミュレーションを行い、予算編成をはじめとする経営の参考資料として活用しています。東京大学が「世界の公共性への奉仕」を将来にわたり果たすためには、教育研究の卓越性を支える、持続可能で自律的な財務基盤の確立が不可欠です。昨年度の統合報告書で示した方向性を踏まえ、収入源の多様化と財務運営の高度化を進めることで、単年度の収支管理から、中長期的な価値創造を支えるエンダウメント型経営への転換を進めます。

一方、足元では物価・賃金や建設費が急速に上昇する一方、運営費交付金等の基盤的収入がこれらに十分連動してこなかったことから、財務環境は厳しさを増しています。図3に示す成り行きシナリオでは、2026年度の全体収支差は数十億円の赤字となり、その後も赤字幅が拡大して2035年度には150億円を超える見込みです。2025年度の見通しに比べると大幅に好転しているとは言え、対策を講じない場合は赤字状態が続き、安定的な大学運営が困難となるおそれがあります。

このため、必要な運営費交付金の確保を国に継続して働きかけるとともに、受託研究・共同研究の拡大と適正な間接経費の確保、寄付募集の強化、保有資産の有効活用、資金運用の高度化など、収入源の多様化を進めます。併せて、業務の標準化・集約化やデジタル技術の活用、事業の優先順位付けを通じてコスト構造を改革し、限られた資源を教育・研究と人への投資に重点配分します。

一方、文部科学省の概算要求の考え方を踏まえ、運営費交付金が物価・人件費の変動に対応するなどの前提を置いた収支改善シナリオでは、2029年度に単年度収支を黒字化できる見通しです。財務健全性と成長投資を両立させ、社会からの支援を新たな知と価値の創出へ循環させる財務経営を実現します。

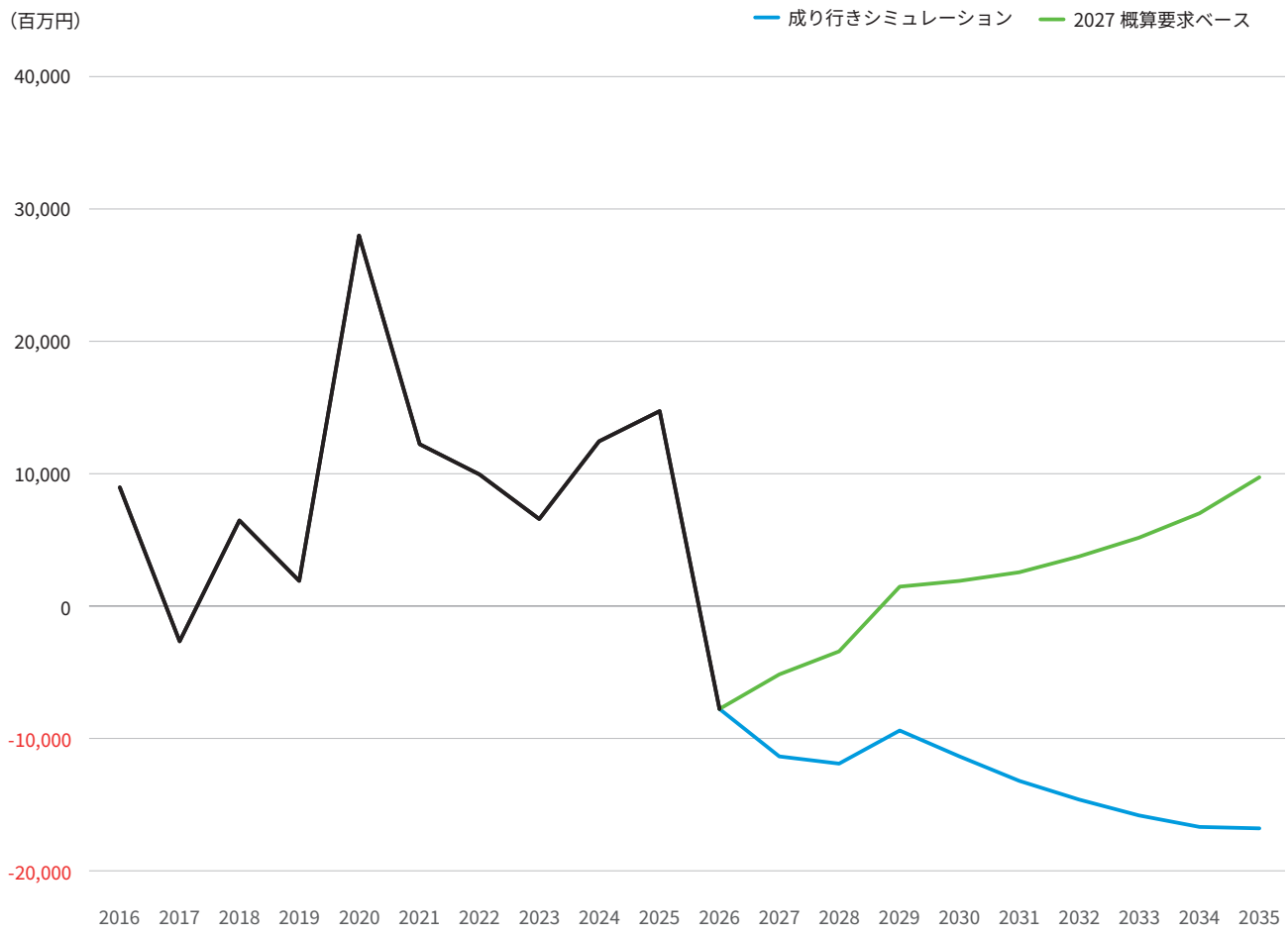


図3　中長期財務経営見通し

東大病院の挑戦と持続可能な経営

東京大学には、本郷キャンパスの東京大学病院（以下「東大病院」）と白金台キャンパスの医科学研究所附属病院の2つの病院があります。両病院は診療報酬を主な収入源として医療事業を展開しており、2025年度の病院収益は615億円を超え、大学全体の事業収益の約20%を構成し、大学経営を支える重要な事業のひとつとなっています。その中心を担う東大病院は1,208床（2026年4月1日現在）を有する我が国最大級の特定機能病院です。4,480名（2026年4月1日現在）の医療専門職、事務職員が連携しながら、高度急性期医療の提供、先進的な臨床研究、次世代医療人材の育成という大学病院ならではの使命を担っています。臓器移植やロボット支援手術をはじめ、国内最高水準の医療を提供しており、Newsweek誌「World's Best Hospitals 2026」でも世界13位（前年16位）、国内1位に選ばれています（9頁）。公益財団法人日本医療機能評価機構による病院機能評価では、臨床倫理・情報発信・重症患者管理・画像診断・栄養管理・手術麻酔・組織運営の7項目でS評価（最高評価）を取得し、2026年6月に認定されました（認定期間2025年1月24日～2030年1月23日）。

一方で、高度医療の進展に伴い、高額な医薬品や医療材料を使用する診療が増加していることに加え、昨今の物価高騰や人件費の上昇が病院経営に大きな影響を及ぼしています。2026年7月7日、一般社団法人国立大学病院長会議は、全国44の国立大学病院の2025年度決算が経常赤字合計244億円、うち31病院が赤字であったことを公表しました。前年度（286億円・32病院）からは改善したものの、依然として深刻な水準にあり、物価・人件費上昇への注視が必要とされています。このように、全国の国立大学病院が等しく厳しい経営環境に置かれるなか、東大病院においても、高度医療の質を維持しながら持続可能な財務基盤をどのように構築していくかは喫緊の課題です。

こうした課題への対応を進めるなか、東京大学では医学部附属病院をめぐる一連の事案を契機として、大学本部による経営支援やリスク管理機能の強化を進めています。2026年10月には、東大病院は医学部附属から大学直轄組織へ移行し、新たに「東京大学病院」となりました。また、病院長が執行役・副学長として大学執行部に参画するとともに、院内ではコンプライアンス推進部を設置するなど、透明性と説明責任を重視した新たな運営体制の構築を進めています。さらに、適正な産学連携活動のため、民間企業等からの外部資金の管理体制も強化しました。全学が推進する三線防衛体制の第1線機能として、院内のさまざまなリスクに対応した相談・支援体制を充実させることで、高度医療の基盤となるガバナンス強化を図っています。

高度医療の推進と経営改革、ガバナンスの強化の3つを同時に実現することが、現在の東大病院に求められています。以下では、2025年度決算の状況を起点に、収支改善に向けた改革の取り組みと今後の課題について説明します。

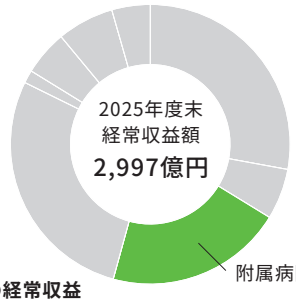


図1　東京大学の経常収益

［2025年度決算状況］

1. 診療実績は過去最高水準を達成するも、総合収支は23.3億円の赤字

表1は東大病院の過去3年間の決算収支表です。表2のとおり診療実績そのものは拡大しています。KPI実績が示すように新入院患者数、新外来患者数はいずれも目標を達成し、手術件数は過去最多の12,647件（図3）を記録しました。総稼働額も571億円と前年度から31.5億円も増加しています。これらを背景に、附属病院収入は563.7億円となり、前年度比25.9億円の増収となりました。

しかしながら、収入の増加を上回るペースで支出も増加し、業務活動収支は16.1億円の黒字を確保したものの、借入金返済や再開発関連投資等を含めた総合収支は23.3億円の赤字となりました。前年度と比較しても赤字幅は4.1億円拡大しています。

表2　東大病院KPIの状況（2025年度実績・2026年度目標）

KPI	2025目標	2025実績	2026目標
病床稼働率	83%	79.8%	83%
新入院患者数	29,000人	29,618人	30,000人
新外来患者数	30,500人	31,853人	32,000人

表1　東大病院の決算収支（2023〜2025年度）

（単位：億円）

※この決算収支は、東京大学全体の法定開示資料に基づくものでなく、東大病院の財務状況を独自に集計・作成したものです。大学全体のキャッシュフロー計算とは異なる点にご留意ください。

	2023（R5）年度	2024（R6）年度（A）	2025（R7）年度（B）	対前年度増減率（B）-（A）
Ⅰ 業務活動によるCF				
附属病院収入	520.3	537.8	563.7	4.8%
運営費交付金収入	42.1	47.6	52.3	9.8%
その他の業務活動による収入	29.7	28.9	34.6	19.8%
人件費支出	234.8	250.9	265.5	5.8%
常勤職員	195	210.3	225.0	7.0%
非常勤職員	35.6	35.9	36.2	0.8%
退職手当	4.2	4.6	4.3	▲7.4%
物件費	334.4	343.9	369.0	7.3%
診療経費	299.4	308.8	335.0	8.5%
医薬品費	133.5	135.7	149.6	10.2%
材料費	72.9	75.1	83.2	10.7%
その他診療経費	93.1	98.0	102.2	4.4%
研究経費・教育経費	12.2	13.3	12.2	▲8.5%
光熱水料	15.8	15.3	15.1	▲1.4%
その他物件費	7	6.5	6.7	3.0%
収支計	22.9	19.5	16.1	▲17.2%
Ⅱ 財務活動によるCF				
財投借入金等返済	33.1	30.7	31.7	3.4%
収支計	▲ 33.1	▲ 30.7	▲ 31.7	3.4%
Ⅲ 投資活動によるCF				
再開発事業収入	13.1	10.9	9.9	▲8.6%
再開発事業支出	20	17.5	15.8	▲9.6%
医療機器等整備収入	15	13.8	16.0	15.9%
医療機器等整備支出	15.9	15.2	17.9	17.3%
収支計	▲ 7.8	▲ 8.0	▲ 7.7	▲3.8%
総合収支	▲ 18.0	▲ 19.2	▲ 23.3	21.3%

		2023（R5）年度	2024（R6）年度（A）	2025（R7）年度（B）	対前年度増減率（B）-（A）
入院	延患者数（人）	323,467	327,696	331,714	1.2%
	平均病床稼働率（%）	79.5	79.8	79.8	0.0%
	入院単価（円）	107,488	111,203	116,257	4.5%
	入院稼働額（億円）	347.7	364.4	385.6	5.8%
外来	延患者数（人）	641,120	635,077	635,655	0.1%
	外来単価（円）	26,711	27,565	29,153	5.8%
	外来稼働額（億円）	171.6	175.1	185.3	5.9%
総稼働額（億円）		519	540	571	5.8%

2. 増収にもかかわらず、赤字が拡大する背景

■ 2-1. 物件費・委託費・光熱費の高騰

物件費等の高騰も収益悪化の大きな要因です。2025年度の物件費は369.0億円（前年度比＋25.0億円、＋7.3%）、うち診療経費は335.0億円（＋26.2億円、＋8.5%）となりました。診療稼働額に対する医療費率は40.97%から42.95%へ1.98ポイント上昇しています。稼働が伸びても、それを上回る速さでコストが増えている構図です。

その背景には、大学病院が担う役割（高度急性期医療や先端医療の提供）があります。2025年度は診療経費が前年度比26.2億円、うち医薬品費は13.9億円の増加となっています。近年、これまで十分な治療法がなかった難治性疾患に対して新たな治療薬が次々実用化されており、東大病院でもその導入を進めています。例えば、原因タンパク質の産生を抑える難病治療薬の使用額は前年度から2.2億円増加し、がん免疫療法薬も1.0億円増加しました。こうした画期的な薬剤は、患者に新たな治療の選択肢をもたらす一方で、医薬品費の増加を通じて病院経営にも大きな影響を与えます。

■ 2-2. 人件費の高騰と人材確保の困難性

東大病院の常勤職員の人件費は225.0億円（＋7.0%）で、うち看護師が123.7億円（＋10.0億円）と最も大きなボリュームを占めます。医師は44.6億円（＋1.6億円）、医療技術職員（技師）は36.6億円（＋2.4億円）です。

さらに、2025年度は人事院勧告による給与改定に加え、看護師などの専門人材の確保を進めた結果、人件費は前年度比14.6億円増加しました。

東京都内には大学病院が多数存在し、近隣にも複数の大学病院が立地している環境下において給与水準や勤務条件の面で競争が激化しています。こうした環境下では、東大病院における看護師を含むメディカルスタッフの採用が難しく

なっており、人的資源の確保は喫緊の課題です。東大病院としても、教育・研修体制の充実や職場環境の改善など、魅力ある職場づくりに取り組んでいますが、構造的な人材確保の困難さは経営に大きな影響を及ぼしています。

令和7年度補正予算による医療機関向けの賃上げ・物価上昇支援や各種補助金の措置も講じられてはいますが、ベースアップによる人件費増に加え、医薬品や診療材料、委託費、保守費をはじめ、さまざまな経費への物価高騰の影響は大きく、高度医療を支えるためのコストは年々増加しています。

■ 2-3. 設備投資と累積債務

そして、東大病院には、「今の医療を支える責任」だけでなく、「次の世代に向けた医療基盤を築く責任」もあります。病院再開発や最先端医療機器の整備を継続して進めていることから、財政投融資借入金（250.1億円）の返済やPFI事業に伴う負担（95.6億円）も生じています。こうした将来への投資は、病院の発展に不可欠である一方、短期的には収支を圧迫する要因となります。

高度医療を支えるには、最新の医療機器や施設の整備が不可欠であり、収益向上においても設備投資が前提となります。東大病院が保有する医療機器は総額230億円規模に達しており、これを10年で更新するには年間23億円程度の投資が必要です。しかし財政投融資借入での対応は年15～16億円程度にとどまり、更新が追いつかない状況です。実際には、MRIなどの高額機器が耐用年数を過ぎても使い続けられている現状があります。

2025年度決算は、東大病院が果たす社会的役割と、その持続可能性を担保するための経営改革の重要性を改めて示唆する結果となりました。

［経営改善に向けた取り組み］

1. 重点取り組み事項（KAI 2026）

増収にもかかわらず赤字が年々拡大している状況下で、東大病院では収支改善に向け、高度急性期医療を担う大学病院としての機能をさらに強化しながら、持続可能な財務基盤の構築に取り組んでいます。従来設定している3KPI（Key Performance Indicator）について、2026年度は「病床稼働率83%、新入院患者数30,000人、新外来患者数32,000人」としました。

さらに、財政基盤の強化と病院機能の向上を一体的に推進するため、今年度新たに重点取り組み事項（KAI：Key Action Indicator）を設定しました。その中核となるのが、救急搬送患

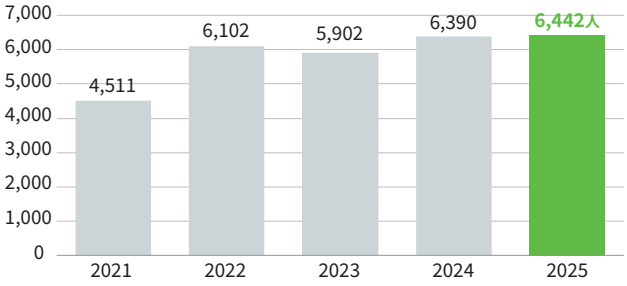


図2 救急搬送患者数

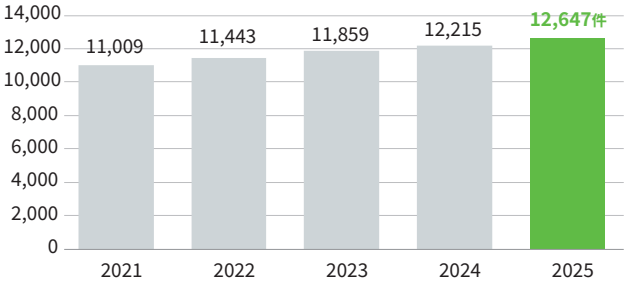


図3 手術部手術件数

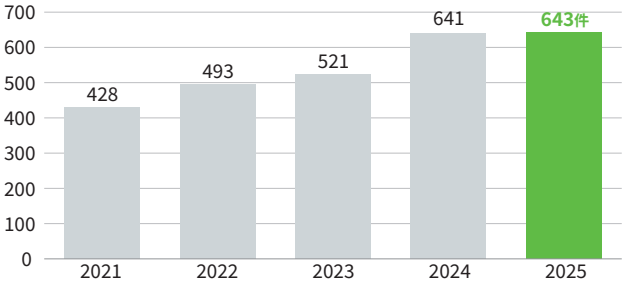


図4 ロボット支援手術

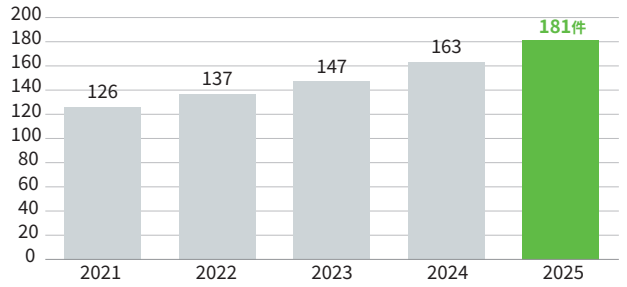


図5 臓器移植医療への貢献

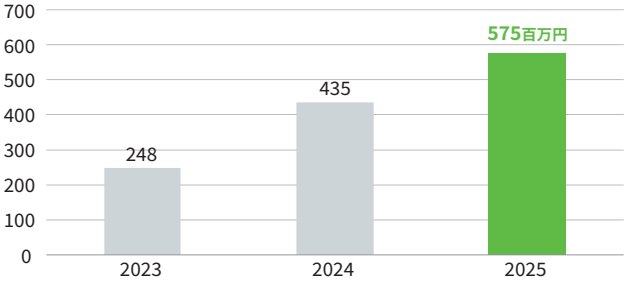


図6 東大病院基金寄付累計額

者の原則全件受け入れです。東大病院は高度急性期医療を担う「最後の砦」として、これまでも多くの重症患者を受け入れてきました。2025年度の救急搬送患者数は6,442人と過去最高を更新しており（図2）、今後は受け入れ体制をさらに強化することで、地域医療への貢献と病床稼働率向上の両立を目指します。

また、収益性の向上だけでなく、東大病院の強みである高度専門医療のさらなる充実にも取り組んでいます。ロボット支援手術は2025年度に643件（図4）、臓器移植は181件（図5）といずれも過去最高水準に達しており、今後も重点的に取り組む方針です。特に移植医療は東大病院の社会的使命そのものであり、その持続可能性を確保し、質と安全性を維持するための体制整備を進めるとともに、経営改善との両立を目指す重要な分野と位置付けています。

さらに、病院全体の生産性向上にはDX化も不可欠です。病床稼働状況や患者の重症度、看護師の業務負荷などをリアルタイムで把握する「リアルタイム病院可視化・業務最適化支援システム」の導入を進めており、限られた人的資源をより有効に活用することで、医療の質向上と業務効率化の両立を目指しています。

2. 財源の多様化とご支援

この取り組みを支えているのが社会からの支援です（図6）。2024年度には、東大病院で臓器移植を受けられた患者の方が設立した法人から、移植医療の発展を目的とした寄付を受け入れました。その一部をDX基盤の整備に活用しています。社会から託された支援を次なる医療の基盤整備につなげる。医療の質向上と経営基盤強化の好循環を生み出そうとしています。

［2026年度見込み］

診療報酬改定を追い風に収支改善を目指した構造改革

2026年度は、診療報酬の改定（6月1日施行）により、救急医療、移植医療、小児・周産期医療、ロボット支援手術など、本院が重点的に取り組んできた高度急性期医療に対する評価が見直されました。この改定による増収効果は年間最大約28億円。そのうち2026年度には約18億円の収入増が見込まれています。さらに、救急搬送患者の受け入れ拡大、重症系ユニットの稼働向上、臓器移植体制の強化、無痛分娩を含む周産期医療の充実（図7）などを推進することで、総合収支は2025年度より改善する見込みであり、経常収支ベースでの収支均衡を目指しています。

一方で、病院経営の構造的課題は依然として残されています。再開発事業に伴うPFI負担や財政投融資借入金の返済、人件費の上昇、医薬品・診療材料費の増加、さらには金利上昇による借入コストの増加など、高度医療を支えるための固定的な費用負担は今後も拡大が見込まれています。

また、高度医療を将来にわたって維持していくためには、老朽化した医療インフラへの計画的な投資も不可欠です。2027年度開始予定の中央診療棟1の手術室空調設備の改修に向け、2026年度は設計業務を進めています。現在の設備の中には本来15年程度とされる更新時期を大きく超え、30年以上使用されているものもあります。こうした更新は、安全で質の高い医療の提供を支えるだけでなく、患者の療養環境や医療従事者の勤務環境の改善にもつながります。

この中央診療棟1は、GXの取り組みである「ビル・カーボン・マネジメント（BCM）」（40頁）の対象施設でもあります。空調設備の更新は、手術室をはじめとする高度医療を支えるインフラの機能向上を通じて、医療の質や安全性の向上につながるだけでなく、エネルギー効率の向上によるCO_2排出量の削減や光熱費の抑制にも寄与します（図8）。東大病院は、将来世代に向けた持続可能な病院づくりを進めていきます。

東大病院基金

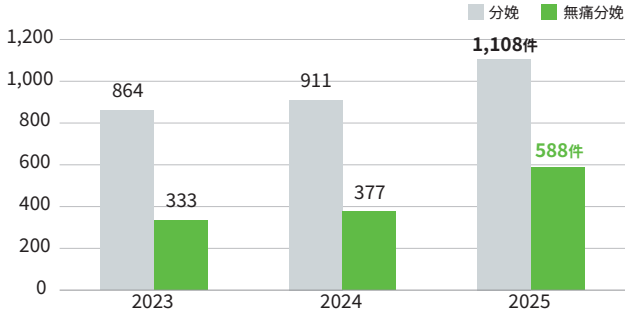


図7　分娩件数

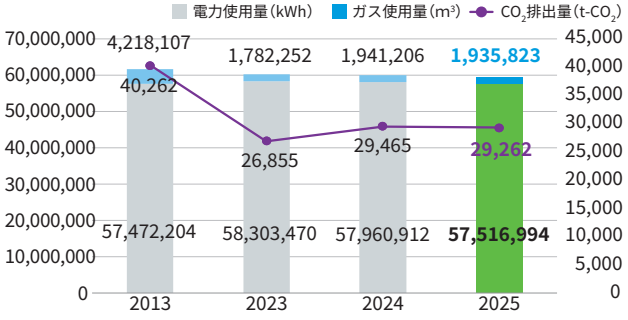


図8　東大病院CO_2排出量

Ⅳ
未来社会創造を実現するための活動報告

多様な学知が拓く未来

大学における知の創造は、研究者の自由な発想と探究心に支えられています。
学問分野の枠を超えた多様な研究活動は、新たな知見の創出のみならず、人類社会の未来を切り拓く可能性を秘めています。
本章では、東京大学における特色ある研究活動を通して、
多様な学知が生み出され、未来社会創造の源泉となる姿をご紹介します。



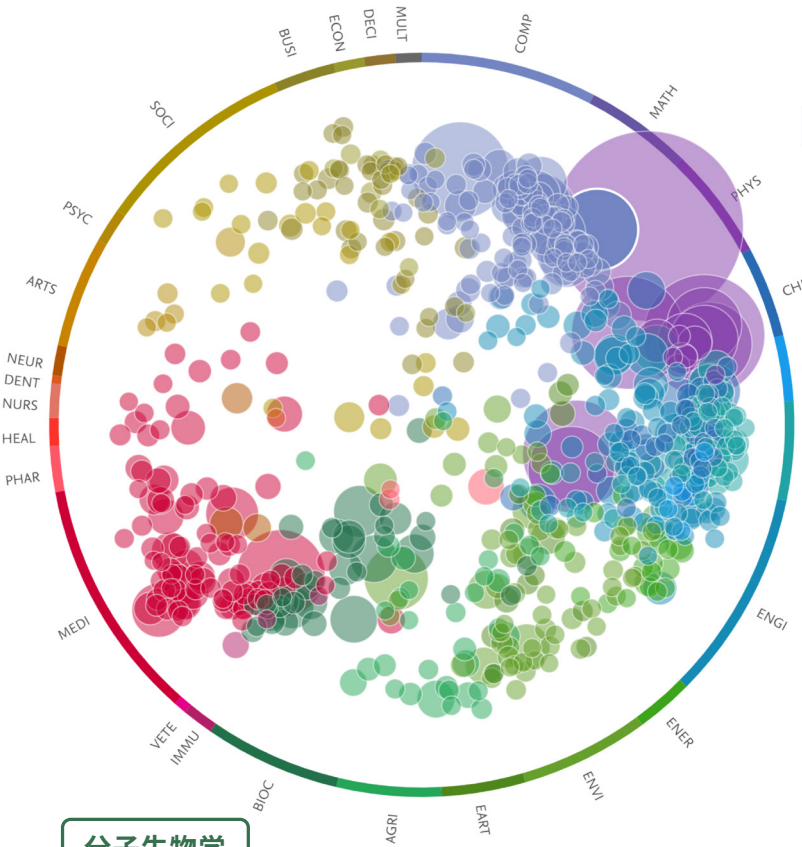


学術の多様性

学術雑誌に投稿された論文は、研究成果を他者と共有するための基本的な手段であり、公表された文章やデータは、特に自然科学分野において主要な業績として位置付けられます。東京大学が2021年から2025年の間に出版した学術論文を、研究力分析ツールSciValで分類されている約95,000の研究トピックに照らすと、そのうちの17,394トピックに関わっており、実施されている研究がいかに多様であることがわかります。

下図は主に英語論文の被引用数や表示回数等から各研究トピックの中でTop1%の注目度に該当するものを、関連する研究分野上にマッピングしたものです。多くの最先端研究を実施している東京大学の卓越性と、英語論文における学問分野の多様性を示しています。

これらの論文の学術的インパクトは、被引用回数だけでなく、国連やWHO、世界銀行やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）といった国際機関が発行する政策文書においてどれほど引用されているかによっても測ることができます。東京大学工学系研究科の坂田一郎 教授らの研究グループが、2015年から2023年の間にこれら国際機関の政策文書が引用した約23万本の論文を分析した結果※、世界の大学別引用ラ



研究分野全体（外側の大きいサークル）における注目度の高い研究トピック（内側の小さいサークル群）のマッピング。円の中心に近いほど学際性が高い研究領域と考えられる。また、各研究トピックの大きさは出版された論文数に基づき、特に、物理・天文学、材料科学、分子生物学といった分野に東京大学の強みが表れている。
（SciVal データ取得日：2026年9月2日　2021-2025年の論文に基づく）

計算機科学	地球科学・惑星学	歯科学
数学	農学・生物科学	神経科学
物理・天文学	生化学・遺伝学・分子生物学	人文科学
化学	免疫学・微生物学	心理学
化学工学	獣医学	社会科学
材料科学	医学	ビジネス・経営学・会計学
工学	薬理学・毒性学・薬剤学	経済学・計量経済学・金融
エネルギー科学	健康衛生学	意思決定科学
環境科学	看護学	複合領域

理学系研究科・理学部小柴ホール

ンキングで東京大学は115位（国内1位）となりました。国際機関が発行する政策文書は、気候変動、エネルギー、サーキュラーエコノミー、人工知能、COVID-19など幅広い分野の学術論文を引用しており、大学で生み出された知が国際社会の政策形成やルールメイキングを支えていることがわかります。

また、東京大学は「東京大学憲章」において、「広い分野にまたがった学際的な研究課題に対して、総合大学の特性を生かして組織および個人の多様な関わりを作り出し、学の融合を通じて新たな学問分野の創造を目指す」ことを掲げています。

例えば、工学・化学・生物学が融合して合成生物学へと発展したように、あるいは社会学と歴史学が融合して歴史社会学が発展したように、ただ多様であるだけでなく、既存の学問分野を融合させて新たな学問分野を創造・拡張していくことを目指しています。これまでの英知を結集した学術的知見に基づいて、東京大学は既存の学問分野だけでは解決困難な人類社会が直面する地球規模課題にも取り組んでいきます。

研究成果の多様なアウトプットのかたち

ジャーナルに掲載される論文以外にも、研究成果はさまざまな形で表現されています。書籍や動画、アーカイブなどを通じて、研究者でなくても人文・社会科学を含む最先端の研究成果について知ることが可能です。下記それぞれのリンクから、東京大学の多様な学術の世界にアクセスしてみてください。

※Asatani, K., Iwata, Y., Tomokiyo, Y., Mahfouz, B., Yarime, M., & Sakata, I. (2026). Structure of scientific knowledge flows to intergovernmental organizations. PNAS, 123(17), e2514861123.

UTokyo BiblioPlaza

書籍

人文社会科学分野を中心とする教員の書籍を著者自身の言葉で紹介する、知のプラットフォームです。「本」を通して多様な学知と出会い、その拡がりや奥深さに触れることのできる学びの広場です。

東京大学教員の著作を著者自らが語る広場
UTokyo BiblioPlaza
Books written by UTokyo professors

UTokyo Channel

動画

UTokyo Channel
知をひらき、未来をひらく。
Opening knowledge, creating the future.

知と未来をつなぐ東京大学公式動画メディアです。4,000本以上の授業や講演、シンポジウムなどを公開しています。気になるトピックやキーワードから検索して、学びを拡げ、深めることができます。中高生向け動画や英語による動画も。

UTokyo Repository

リポジトリ

UTokyo Repository

東京大学における教育・研究活動の成果を電子的に蓄積・保存し、広く世界に発信する学術アーカイブです。学術論文をはじめ、研究報告書、図書、学会発表資料、授業教材など、多様な学術成果を公開しています。

東京大学デジタルアーカイブポータル

画像

古典籍・古文書、絵巻、写真、標本など、東京大学が所蔵する貴重な学術資産の画像を横断的に検索・閲覧できるサイトです。28万点以上の資料が、時代や分野を超えた新たな発見へ誘います。



東京大学コミュニケーションセンター UTCC

グッズ



大学と社会の相互交流を推進する場として2005年3月に生まれたUTCCでは、研究成果を活用した商品から大学ゆかりのモチーフをあしらったグッズまで、豊富なアイテムを企画・販売しています。赤門横の店舗のほか、オンラインストアでも商品をお求めいただけます。

コミュニケーションセンター 本郷キャンパス赤門北隣
営業時間：10:00〜18:00／定休日：日曜、祝日／東京都文京区本郷7-3-1／TEL 03（5841）1039
オンラインストア https://utcc.u-tokyo.ac.jp/ ※営業日・営業時間は変更の場合もあります。お電話にてお確かめの上ご来店ください。

世界平和に向けた記憶の共有と継承

戦争による「いたみ」は、時代や国境を越えて人々に受け継がれていかなければなりません。しかし現代では、ドローンやロボットなどテクノロジーの進歩によって一方的に痛みを与えることが容易になり、その痛みを想像することは以前にも増して難しくなっています。だからこそ今まで以上に求められるのが、他者の「いたみ」と向き合い、理解し合うための努力です。戦争と慰霊をめぐる国際比較研究は、過去を振り返るだけでなく、未来社会のあり方を問い直す試みでもあります。原爆慰霊、戦地遺骨収集など戦争死者の慰霊を中心とする現代宗教研究に長年携わり、国際比較研究のネットワーク構築にも尽力している西村明 教授（人文社会系研究科）にお話を伺いました。



戦争と慰霊をめぐる国際比較研究の意義

戦争は、敵と味方をはじめ、それまでの日常的な人間関係をも破壊するため、戦争が終わった後に傷ついた関係性を修復していくことも難しい課題になります。慰霊は、痛みを受けた者同士が立場を超えて悼み合うことによって、和解に向けた契機にもなり得ます。その一方で、戦争の記憶や追悼のあり方は決して一様ではありません。

戦争で命を落とすのはいわゆる味方だけではなく、戦没者の追悼のあり方は国や地域、文化によって異なります。また、同じ戦争であっても、立場によってさまざまな捉え方があると知ることが大切です。例えば、チャモロ人はグアムにもサイパンにも住んでいますが、太平洋戦争当時、グアムはアメリカ、サイパンは日本の統治下に置かれていました。どちらにも解放記念日がありますが、グアムの解放記念日は一時的な日本の占領から米軍によって解放された日を指す一方、サイパンでは戦後、米軍に占領されて収容所に入れられた後、収容所から解放された日を指します。日本側の視点だけでは見えなかったことが、国際比較研究を通じて見えてきます。



徳之島国際ユースキャンプ（次頁参照）の様子

――戦争と慰霊を考える国際比較研究のネットワーク構築に向けて、どのような活動を行っていますか。

2024年から徳之島国際ユースキャンプを毎年開催してきました。これは、奄美群島徳之島を舞台に、東京大学などの国内、韓国やフィリピンなどのアジア諸国、それにボスニア・ヘルツェゴビナの大学から招待する大学生・大学院生が、地元小中高生とも交流しながら地域の歴史や戦争の記憶を学び、立体的に考えるプログラムです。

また、2025年からヒューマニティーズセンター※1の起点研究としてヨーロッパ各地を訪問し、ゲストレクチャーなどを行いました。一方、ベトナム戦争の影響を研究しているオランダ戦争資料研究所のタム・ノー 上席研究員（兼エラスムス・ロッテルダム大学 寄付講座教授）を日本に招聘し、オープンセミナーを開催しています。ユースキャンプとも連携させることで、ネットワークをさらに重層的なものへと発展させたいです。

――慰霊の研究では実際に話を聞いて回るフィールドワークが重要になるのでしょうか。

テクストだけで研究できる場合もありますが、雰囲気などを含め、慰霊の現場で実際に行われていることがすべて言語化されるわけではありません。場の雰囲気が分かった上でテクストを読むと、ここでは本当はこう書きたかったのだろうとか、立体的に理解することができます。

また、やり取りを通じて、一方的な研究者目線では見えてこない、当事者にとって本当に大切なことが浮かび上がってくることもあります。4歳の娘に父親の死をいかに伝えるか苦心した話や、夫を失った後の生活上の困難などから慰霊のために戦地を訪れることが長年難しかった話などが印象に残っています。当事者にとって大切だと分かったことは、その後の研究に反映させていきます。もっとも、尋ねたからといって話してくれるとは限らないので、聞けなかったこともたくさんあると思います。



人文社会系研究科　西村明 教授

――テクスト研究についても大切にしていることを教えてください。

現在、科研費の研究課題で脇本平也資料のアーカイブ化に取り組んでいます。脇本平也は私の先生の先生に当たる宗教学者で、学徒出陣もしていますが、研究生活を通じて120冊ものノートを残しました。著作は読んでいましたが、直接教わったことはなく、研究に使ったノートを整理する作業を通じて、どのような道筋で物事を考えていたのか、いわゆるリバースエンジニアリング※2のようなかたちで理解が深まりました。これも、立体的に読むということにつながります。

脇本平也の『死の比較宗教学』という著作は、脇本平也の恩師である岸本英夫の『死を見つめる心』を受けて、自らの出征体験も含めながら書かれています。さらにそれが脇本平也の弟子の島薗進らによって「死生学」プロジェクトに発展していくという流れがあり、先人の学知や経験を共有の財産として後世のために発展させながら継承していくことが重要です。

――さまざまな観点から慰霊の研究を進めてきて、慰霊というものをどのように捉えていますか。



オランダ国立戦争資料研究所でのゲストレクチャー後の意見交換の様子。



脇本平也の出征旗。脇本の恩師岸本英夫は、「戦場で捨てた命を絶対に拾ってこい。そうして、はじめて君たちの宗教学は本物になる」と送り出したという。

慰霊の本質には、それをせずにはいられない、忘れたくても忘れられないということがあります。葬式や供養には、生者の世界から切り離して死者として安定的な場所に位置付け直すという側面がありますが、慰霊が同じ強度で繰り返されるということは、問題が解決されておらず、終えたくても終えられないということを示しています。広島平和記念資料館や長崎原爆資料館でも、戦争の危機が高まると入館者数が増えるという傾向があります。

慰霊の場では、死者の霊を慰め、死者と向き合うことを通じて、生きている人間の側が照らし返されることにもなります。過去の存在となった死者について考えることで、これからの自分の生き方、あるべき社会の方向性を考えるきっかけにもなるということです。

――より良い未来社会に向けて人文学が果たす役割をどう考えていますか。

人文学の意義は、過去の出来事や知見を膨大なテクストとして蓄積しているため、それを参照点にできるということです。科学が発展して、人間も成長しているようですが、一人ひとりの人間はゼロからのスタートです。人間の本質は昔からさほど変わっておらず、人間が抱えてきた課題は、形を変えて繰り返されています。他の分野において解けない複雑な課題のヒントが、人文学に潜んでいることもあります。即効性のない分野ですが、それだけ奥深く、じわじわと効き目を発揮する探求しがいのある領域です。

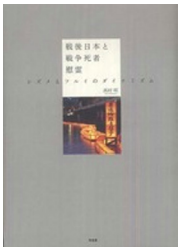
他方で、人文学は生成AIとの親和性が非常に高いです。生成AIは言語モデルで学習していくので、使いようによっては、特にテクスト研究において今まで追いつかなかった人文学の研究をかなり広げてくれる可能性があります。しかしながら、研究対象のすべての要素が言語化されているわけではありません。必ず「簡単にデータ化できない部分」が存在しています。そのような部分でますます人文学の本領を発揮できそうです。あらゆるものがデータ化されていくこれからの時代、とりわけ人間くさい研究が大事になると考えており、視点を変えて……例えば、喜怒哀楽の宗教学といったテーマにも取り組んでみたいですね。

※1 人文学および隣接諸分野における卓越した研究者により、部局横断的に新たな研究協創のプラットフォームを目指す連携研究機構。
※2 既存のハードウェアやソフトウェアを解析することで、その仕組みを明らかにすること。

1

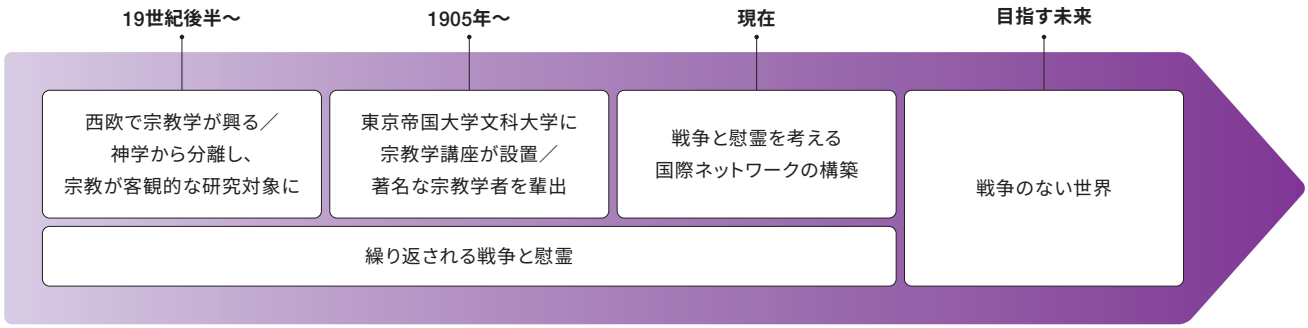

2


3


4


1.「死を見つめる心」…10年間にわたるガンとの闘病を通じて生と死について感じ考えたことを記した岸本英夫の著作（1973、講談社文庫）。 2.「死の比較宗教学」（叢書 現代の宗教 3）…己の死、汝の死、社会的成員の死という観点から死の意味を考察した脇本平也の著作（1997、岩波書店）。 3.「死生学1」（死生学とは何か）…死生学は、医療や介護、生命倫理も含めた多角的な観点から生と死について考える新たな学問。島薗進らの編著で、全5巻（2008、東京大学出版会）。 4.「戦後日本と戦争死者慰霊―シズメとフルイのダイナミズム」…長崎原爆慰霊を通じて死者への向き合い方を問う西村教授の著作（2006、有志舎）。

社会へのインパクト



「食」から広がる人と地球の未来

「今日のランチは734kcal。タンパク質が30g、脂質が36g、炭水化物が79g。そしてその食事のために動かされた地球資源の量、9kg」。そんな会話が食卓で交わされる日も遠くないかもしれません。限りある資源を守りながら、人々の豊かな暮らしにも寄り添い続けること―画像認識と機械学習を駆使し、人と地球の健康のために奔走する一研究者の取り組みをご紹介します。

私たちが日々手にする製品や食べ物。その一つひとつが生み出されるまでに、どれほどの地球資源が動かされているのでしょうか。これを表す指標のひとつが、TMR（Total Material Requirement：関与物質総量）です。TMRには、直接使用される原材料の量だけでなく、生産設備で使用される燃料、農作物の肥料、さらには土地や道路の開拓に伴って取り除かれる土壌や樹木の量なども含まれます。例えば、牛肉を1kg生産する際のTMRは、49.3kg。これは、他の肉類や畜産物と比べても突出して高い数値です（図1、2）。

この指標を人々の食に結びつける健康支援サービスの開発に臨んでいるのが、情報基盤センターの山肩洋子 教授です。専門とする画像認識と機械学習の技術を応用し、同センターの相澤清晴 特任教授と共同で提供するサービス「FoodLog Athl」は、食事画像から食事内容を認識し栄養管理を補助する従来のサービスに、栄養士とのコミュニケーションをサポートする機能を加えて発展させたものです。山肩教授は、このサービスをさらに発展させ、食事の栄養価だけでなく、食事による環境影響も自動算出する機能の実装に取り組んでいます。立命館大学の山末英嗣 教授と共同で、大規模言語モデルを用いて食品のTMRデータベースの拡充・改良に取り組む一方、食品ごとのTMRデータを「FoodLog Athl」内の各食材の栄養データベースと結びつけ、食事全体のTMRを算出できるように試みています。



情報基盤センター 山肩洋子 教授
「料理は最も身近なものづくり」栄養管理からプラネタリーヘルスまで、画像認識・機械学習の幅広い分野への応用に取り組んでいます。

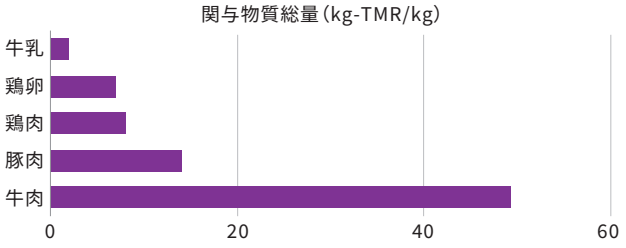
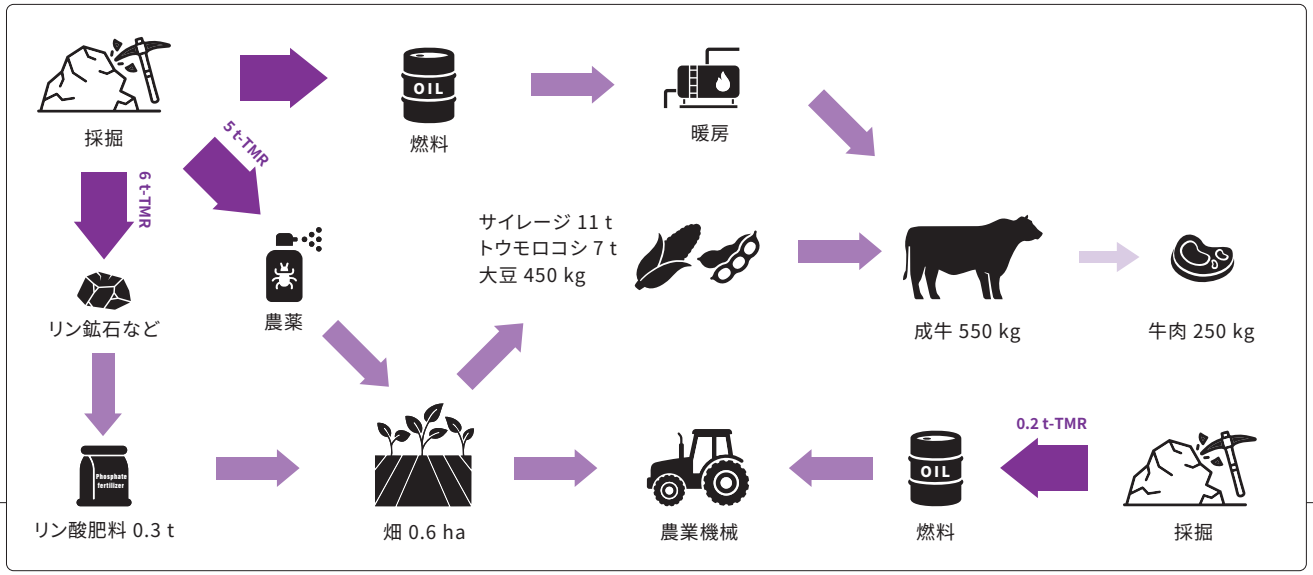


図1 日本における代表的な肉類・畜産物1kgあたりのTMRの例。牛肉はTMRが他の食品よりも際立って高く、それを食材として含むレシピは、おのずとTMRも高くなる。

図2 牛肉のTMRを算出する際に考慮される生産過程。飼料の栽培にかかる肥料、耕運機や暖房などにかかる燃料等、さまざまな要素が含まれる。



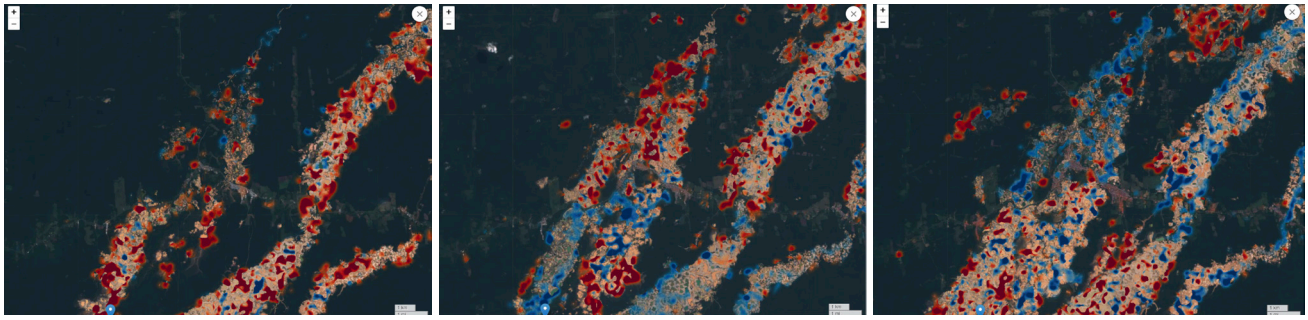


図3　衛星画像を解析することでASGMの採掘活動の活性度を推定する手法。図はペルーの「La Pampa」の例。赤いほど採掘が活発に行われており、青いほど活動が沈静化していることを示す。（左）2018年、（中央）2022年、（右）2025年で採掘場が移り変わっていくことが分かる。
衛星画像はSentinel-2のものを使用（Contains modified Copernicus Sentinel data 2026）。

「必要な食事は人それぞれです。食事を選ぶ際の参考指標をひとつ増やすことで、どちらの食事でも良いような場合に、TMRの低い方を選んでもらえたら」と山肩教授は語ります。日本では、栄養成分は、原則として文部科学省より公表されている「日本食品標準成分表」に基づいて算出されています。将来的には「日本食品標準成分表」にもTMRをはじめとする環境影響指標が併記されるように、山肩教授は働きかけ続けています。

また現在、山肩教授は地球環境に直接影響することの研究にも目を向けています。東北大学の松八重一代 教授およびエネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）との共同研究で、衛星画像からASGM（Artisanal and Small-scale Gold Mining：小規模金採掘）に伴う土地改変量を自動監視する技術の開発です（図3）。

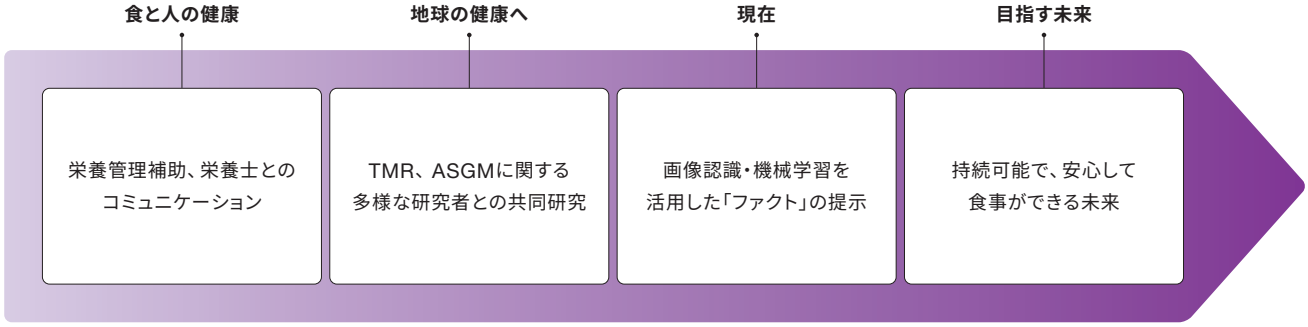
ASGMでは、採掘物から金を取り出すために水銀を用いた「アマルガム法」※が広く使われるため、土地・河川の水銀汚染が進み、健康被害への懸念も生じています。ASGMの多くは、発展途上国で行われています。このまま汚染が進めば、それらの国の多くで収入の要となっている第一次産業を損なうだけでなく、生活用水すらも輸入せざるを得なくなります。一方で、貧困や高い失業率により、短期的に高収入を得られるASGMへの依存度は高く、取り締まりだけでは効果が限定的です。さらに、ASGMは小規模・同時多発的に行われるために、発生地点や規模の正確な把握が難しいこと、現地の人々にその害が十分に認識されていないことも課題です。自動監視技術によってASGMの発生を迅速に把握することは、こうした問題に対処する第一歩とも言えます。

「とにかくデータを集め、ファクトを示していくこと」と山肩教授は自らの研究者としての立場を説明します。私たちが何かを選択するとき、最終的な意思決定は、そのコンテクストと切り離すことはできません。しかし、当事者をとりまくさまざまな要因が複雑に絡み合う中で、今起こっている事実を迅速に、かつ正確に示すことによって、人々の意思決定はファクトをも意識した選択に少しずつ変わっていくかもしれません。

「将来にわたって、持続可能で、安心して食事ができるように」。食に始まり、人と地球の健康へ。山肩教授の試みはこれからも続きます。

※金を含む採掘物を水銀と混ぜて加熱し、金と水銀の合金であるアマルガムを作り、アマルガムを更に加熱することで水銀だけを蒸発させ金を取り出す方法。高度な設備や知識を要しないため、ASGMを行う人々の間で広く普及している。

社会へのインパクト



3次元全細胞アトラスが導く、新しい医療の未来

1665年、ロバート・フックが自ら設計した顕微鏡でコルクを観察し、「細胞」を発見してからおよそ360年。独自開発の顕微鏡を用いてマウスの全身の細胞をすべて3次元解析することに成功したのは、東京大学が率いる研究グループです。生物学の、そして人類の大きな夢のひとつが叶いました。

医学系研究科の上田泰己 教授、吉田将太 客員研究員（研究当時。現在は東京大学病院病理部に所属する特任助教）、松本桂彦 客員研究員らによる研究グループは、2026年、マウスの全身にある細胞を記録した3次元アトラスの作成に成功しました。これは、いわば「細胞レベルの身体地図」。全身のどこにどの細胞があるのかを、細胞を一つひとつ見分けられる解像度で詳しく把握できる、世界初の画期的な成果です。

これまで、医学や生物学の研究では、組織を薄く切って顕微鏡で観察する2次元解析が主流でした。しかし、この方法では、例えば、病気の原因となる細胞の偏りや、希少な細胞を見落とす可能性があり、全身レベルで細胞を網羅的に把握できる解析基盤が求められていました。そこで、研究グループはまず、大人のマウスの脳を対象として、全細胞解析の研究を進めました。2018年には、1億個を超える脳の全細胞を網羅した3次元アトラス「CUBIC Brain Atlas」を構築し、世界中の研究者に活用されています。その次なる挑戦として取り組まれたのが、今回実現した、大人のマウスの全臓器、そして新生児のマウスの全身の3次元全細胞アトラスだったのです。

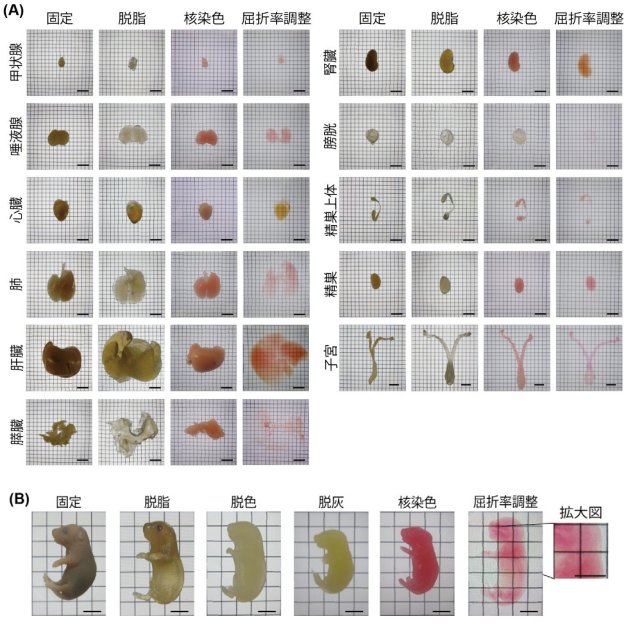
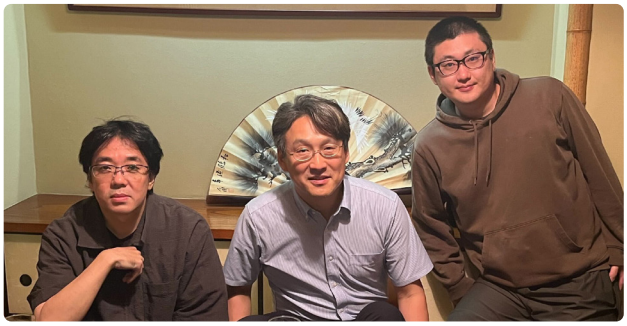


図1　成体マウスの11臓器（A）と新生仔マウス全身（B）の組織透明化



左から、松本客員研究員、上田教授、吉田特任助教。「全身のすべての細胞を捉える」という構想を、医学的な問いから装置開発、計算解析まで一貫して進められたのは、医学・生物学に加えて、光学、化学、情報科学の研究者が分野を越えて協働できる環境があったからこそです。良いチームを作るためには、違う分野の人がひとつ屋根の下で時間と空間を共有すること、互いにリスペクトを持つこと、そして「これができたらすごい」というようなフラッグ（目標）を共有することだと、上田教授は語ります。

マウスの全細胞を捉えるためのステップは、組織を透明化することから始まります。吉田特任助教は、上田教授らがすでに確立していた「CUBIC法」と呼ばれる組織透明化処理の手法を用いて各臓器や全身を透明にして、内部を観察できるようにしました（図1）。臓器ごとの大きさや、組織密度の違いなどを考慮しながら、脱脂期間や薬品の濃度を段階的に変え、試行錯誤を繰り返すことでそれぞれに適した条件を絞り込んでいく、地道な探索によって実現したものです。

次に、透明化されたサンプルを撮影するには、「ライトシート顕微鏡」が必要です。ただ、このような先端的な研究には、市販のものではスペックが足りないため、松本客員研究員が独自の顕微鏡を開発（図2）。厚みのある臓器や全身でも高精細に、高速で撮影することが可能になりました。

そして、撮影した画像を解析・すべての細胞の位置情報

を記録し、3次元アトラス化して完成したのが、「CUBIC Organ Atlas」(図3)と「CUBIC Body Atlas」(図4)です。「最大の困難は、1個体あたり最大20TBに及ぶ画像から、数億個の細胞核を正確に検出・統合することでした」と、吉田特任助教は振り返ります。これらのアトラスを用いれば、健康な身体の細胞配置を基準として、病気や加齢、薬剤投与によって、どの臓器のどの細胞がどのように変化したかを全身規模で比較できるようになります。研究グループは、実際に、薬の投与による臓器障害、炎症時の免疫細胞の動きなどを解析できることも示しました。

今後、さらに研究が進めば、病気の早期発見、薬の効果や副作用の予測、従来の2次元の顕微鏡診断を発展させた「3次元病理診断」などへの応用が期待されます。「最終的には、病気をひとつの臓器だけでなく“全身の細胞の変化”として捉え、一人ひとりに適した予防・診断・治療を選択できる社会の実現に貢献したいと考えています」と目標を語る吉田特任助教。CUBIC Atlasは、医学研究や医療のあり方が大きく変わる未来へと、私たちを導く地図でもあるのです。

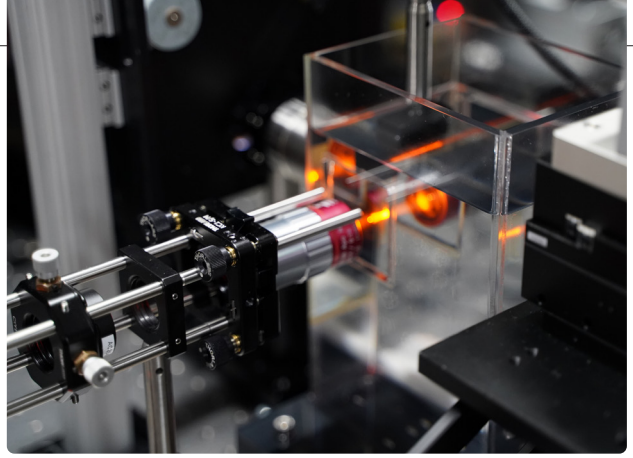
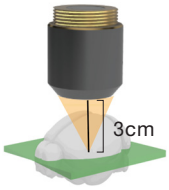
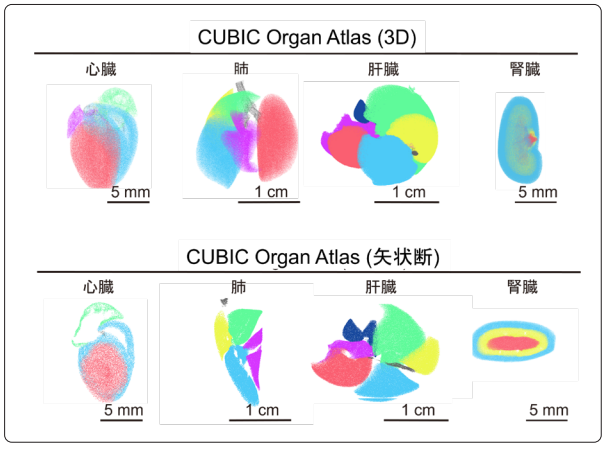


図2 ライトシート顕微鏡「exMOVIE」。試料の横からレーザー光を当て、薄い光のシートで断面を切るように照らしながらCTスキャンのように撮っていく。片面3cmずつ、裏表で最大6cmのサンプルを撮影できる。「高速で撮影しながらでも常にピントが合うように自動調整するアルゴリズムを開発しました」(松本客員研究員談)



3次元全細胞アトラスの動画はこちらから



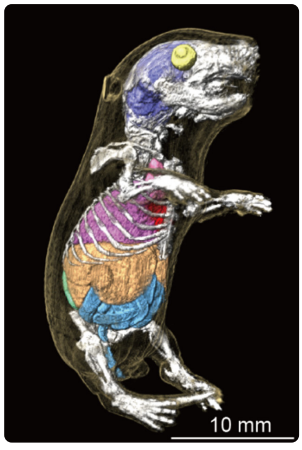


図3(画像左) 臓器の3次元アトラス。上段はアトラスの全体像、下段は体を左右に分ける方向(矢状断)で切った断面像。

図4(画像右) 全身の3次元アトラス。新生仔マウスの全身には、雄の場合で平均約6.1億個、雌では平均約5.3億個の細胞が存在することが明らかになった。

社会へのインパクト

2026年



マウスの全身にある細胞を記録した3次元アトラスの作成に成功※

2027年

人間の全脳の細胞アトラス作成に取り組む予定

将来的に研究が進めば

病気の早期発見や治療標的の探索、薬の効果や副作用の予測、3次元病理診断などへの応用

アトラスを研究者間で共有することで同じ実験の繰り返しを減らし、創薬の効率化や実験動物の削減にもつながる可能性

目指す未来

病気を全身の細胞の変化として捉え、一人ひとりに適した医療が選択できる社会

※論文が掲載されたCell誌のカバーアートは、学部学生の岡見知明さんの作品。クリムトへのオマージュにセンスが光ります。

天文学×シミュレーション×AI —天の川銀河の謎に迫る—

私たちが暮らす地球は、天の川銀河を構成する無数の星々のひとつである太陽の周りにあります。銀河は、どのように生まれ、現在の姿へと進化してきたのか—長年の研究を経ても今なお残る謎に、シミュレーションとAIを融合した新たなアプローチで挑みます。

宇宙はどのように始まり、銀河や星、そして地球は、どのように形成されたのでしょうか。こうした謎を解き明かそうと、人類は望遠鏡を宇宙へ向け、さまざまな天体や現象を観測してきました。なかでも銀河は、宇宙の成り立ちや進化を探る上で重要な研究対象のひとつで、太陽系が属する天の川銀河も、その成り立ちや構造には多くの謎が残されています。しかし、私たち自身が銀河の中にいるため、その全体を外側から眺めることはできません。また、銀河は数十億年という長い時間をかけて変化するため、その進化の過程を観測によって直接たどることはできません。そこで、理学系研究科の藤井通子 教授は、観測によって得られた断片的な情報と理論をシミュレーションで結び、その長期的な変化をたどることで銀河の謎に挑もうとしています。「観測で見えないものや長い時間スケールのものを可視化する手法のひとつがシミュレーションです」と藤井教授は説明します。

時間的・空間的に極めて大きな広がりを持つ銀河のシミュレーションを行うことは容易ではありません。銀河の基本的な構成要素である星、星間ガス、ダークマターを多数の「粒子」として表現し、物理法則に基づいてその動きや状態の変化を計算します。計算は「富岳」などのスーパーコンピューターで行いますが、それでも膨大な時間がかかるため、計算できる量に限りがあります。



理学系研究科 藤井通子 教授
ハッブル宇宙望遠鏡が捉えた宇宙の姿に魅了され、天文学を志した藤井教授。大学でシミュレーション研究に出会い、宇宙の姿を計算によって解き明かす道へ進んだ。

さらに銀河の中では、星の形成や超新星爆発など、時間的・空間的な規模の異なる現象が相互に影響していますが、広大な銀河全体を計算しながら、局所的かつ短時間に起こる現象まで一つひとつ詳しく再現することは困難です。そのため、物理法則に基づく「サブグリッドモデル」という仕組みを用いて、これらの現象の影響を簡略化して表現します。

しかし、計算量の制約から、これまで星一つひとつを扱え

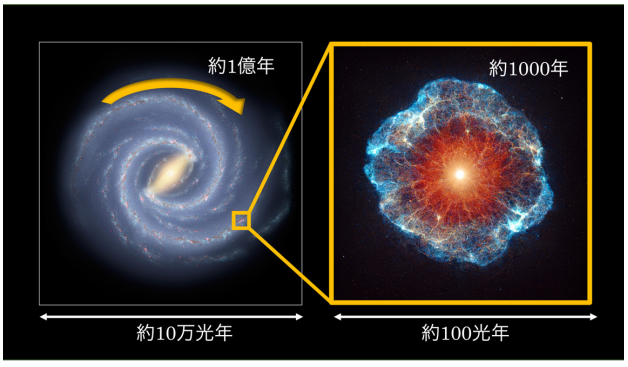
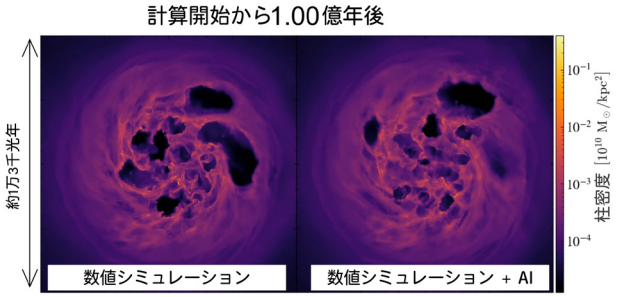


図1　銀河と超新星爆発の時間・空間スケール
約1億年で1回転する銀河と、約1,000年で広がる超新星爆発の影響。この時間・空間スケールの差による計算負荷を軽減するため、爆発前後の状態をAIに学習させ、爆発による影響を予測した。
クレジット：NASA/JPL-Caltech/ESO/R. Hurt、平島敬也



※色はガスの分布を示し、明るい部分ほど多くのガスが密集

図2　小規模銀河シミュレーション結果の比較
計算開始から1億年後の銀河。シミュレーションのみの結果（左）と、AIによる予測を組み込んだ結果（右）。計算時間を大幅に削減しながら、従来のシミュレーションと大きく変わらない結果を得た。
出典：Hirashima et al., *The Astrophysical Journal* (2025)

るほど精細に再現できたのは、天の川銀河の100分の1程度の規模の銀河に限られていました。そこで藤井教授らの研究グループは、特に計算負荷の大きい超新星爆発に着目し、その変化をAIで予測することで計算負荷を大幅に軽減しました（図1、2）。これにより、星一つひとつを扱える精細さで、天の川銀河全体のシミュレーションを世界で初めて実現しました（図3）。藤井教授は、このAIによる予測を、物理計算に取って代わるものではなく、新しい形のサブグリッドモデルともいえる手法と捉えています。このように大規模な計算の一部をAIによる予測で置き換えることは有効である一方、科学的正確さを追求するには、その予測がどこまで妥当なのかを慎重に検証しなければなりません。藤井教授は、AIを適用する範囲を見極めながらも、究極的には全ての現象を直接計算することを理想としています。

こうして実現したシミュレーションによって得られたデータを解析することで、天の川銀河の中で星がどのように生まれ、星がつくり出した元素がどのように広がってきたのかを探る手掛かりが得られると期待されます。それは、太陽や地球をはじめ、私たちを取り巻く環境や私たち自身をも形づくる元素が、銀河の中でどのような歴史をたどってきたのかを理解することにもつながります。「今回は、銀河円盤がすでに形成されたモデルから始めましたが、ビッグバン後の物質のゆらぎから天の川銀河が形成されるまでシミュレーションすることが次の目標です」と、藤井教授は次の挑戦を見据えます。

天文学には、今なお解き明かされていない謎が数多く残されています。「天文学はまだ分からないことの方が多く、解決すべきことはたくさんあります。素朴な疑問を掘り下げ、好奇心の赴くままに研究してもらえればと思います」と、これから研究を志す学生に向けて藤井教授は語ります。宇宙に残された無数の問いに向き合いながら、藤井教授の挑戦は続きます。

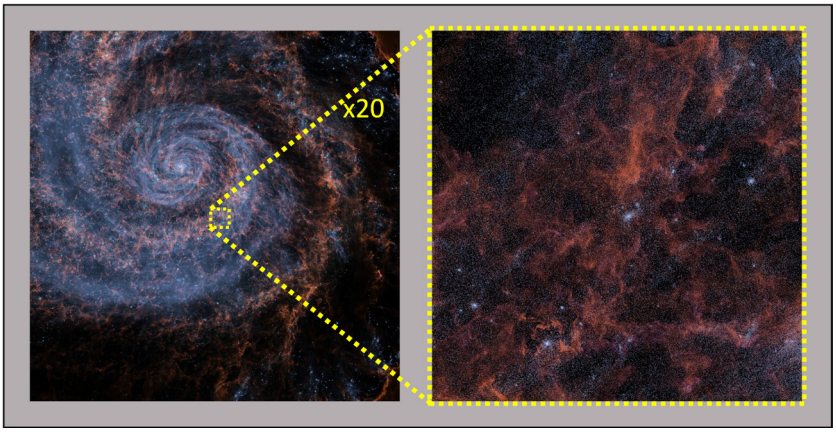
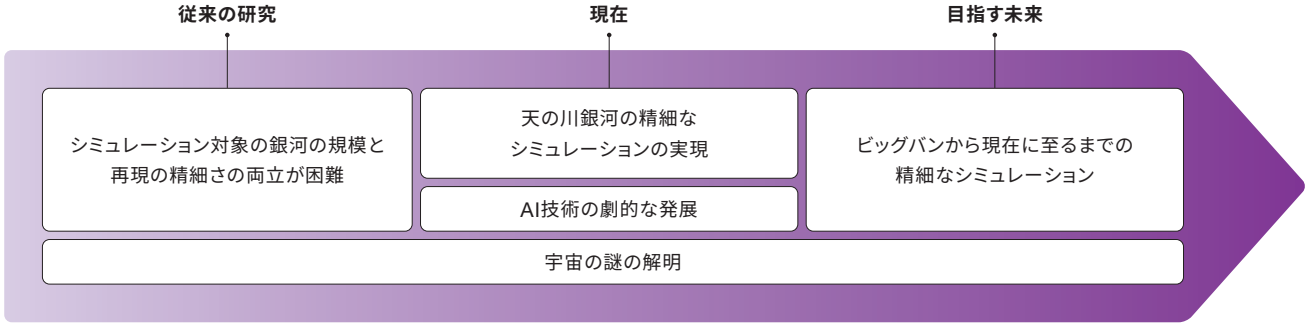


図3　AIによる予測を組み込んだ天の川銀河シミュレーション
星一つひとつを扱える精細さで再現した天の川銀河（左）と、その一部を20倍に拡大した様子（右）。拡大図では、星を表す白い粒を一つひとつ確認できる。
クレジット：平島敬也

社会へのインパクト



SPECIAL COLUMN

世界の公共性を守るのは誰か?

気候変動ガバナンスが問いかけるもの

新領域創成科学研究科・教授　亀山康子





2024年に開催されたCOP29 エントランスゲート（アゼルバイジャン共和国・首都バクー）

地球温暖化とその結果としての気候変動は、地球規模での喫緊の課題だ。しかし、これまでの対応は不十分で、地球の平均気温は確実に上昇し、近年では夏の猛暑や集中豪雨、干ばつによる森林火災など、影響が顕著になってきた。

地球温暖化の原因は、温室効果ガスの大気中濃度の上昇である。温室効果ガスの中でも特に二酸化炭素は、石炭や石油、天然ガスのいわゆる化石燃料の燃焼が主な排出源である。人類のエネルギー消費の増加とともに、19世紀後半以降、排出量は増加し続け、大気中濃度も上昇し続けている（図1）。世界の排出量の伸びは近い将来頭打ちになると期待されているが、大気中濃度を減らすには、森林による吸収などで大気中から除去されなくてはならない。現在すでに地球平均気温が1.5℃ほど上昇しており、今後さらなる上昇が避けられない。将来、気温を1.5℃の水準に戻すためには、二酸化炭素排出量を2050年までに実質ゼロ（排出した分はすべて吸収）にしなくてはならないと言われている。

この問題が科学者によって指摘され国際問題となったのは、1980年代である。1992年には、温暖化対策を目的とした初の国際条約である国連気候変動枠組条約が採択された。つまり、30年以上前からこの問題を深刻に受け止めていた人々がおり、国際合意が得られていたにもかかわらず、取り組みが十分に進まなかったことになる。なぜ、進まなかったのか。



1995年にドイツ・ベルリンで開催されたCOP1（国連気候変動枠組条約第1回締約国会議）

国際関係論という学問分野では、問題が地球規模である以上、国際条約で解決に導くのが当然と考えられ、いかなる条約であれば実効性が担保されるかという観点から研究が進められてきた。気候変動に対処するための国際条約には、いくつかの障壁があった。例えば、国際条約は、参加が任意であることだ。義務が厳しすぎると、脱退する国が出てきてしまう。主要排出国が脱退してしまえば、条約が意味をなさなくなる。主要国の参加をつなぎとめるためには、

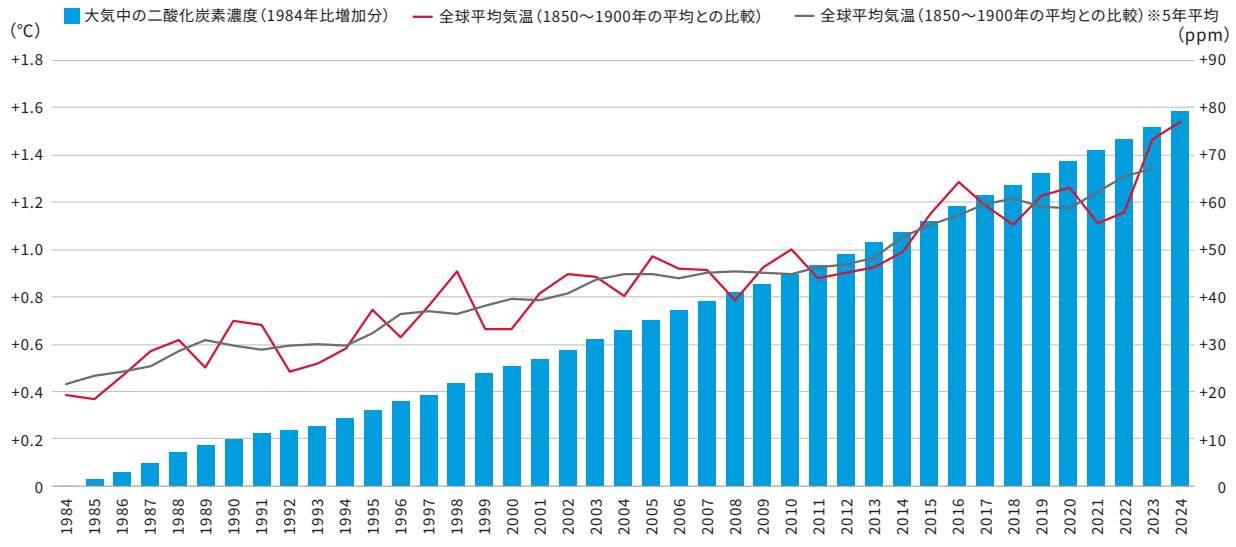


図1　大気中の二酸化炭素濃度と全球平均気温の推移（1984～2024年）

出典：大気中の二酸化炭素濃度は温室効果ガス世界資料センター（WDCGG）、全球平均気温はBerkeley Earthの公開データをもとに作成。
WMO Greenhouse Gas Bulletin, No.18, 2022. 26 October 2022 ISSN 2078-0796. Rohde, R. A. and Hausfather, Z.: The Berkeley Earth Land/Ocean Temperature Record, Earth Syst. Sci. Data, 12, 3469-3479, https://doi.org/10.5194/essd-12-3469-2020, 2020.

最低限の内容で条約を取りまとめるしかない。最新の合意文書であるパリ協定（2015年採択）でも、締約国の義務は最低限しか書かれていない。

科学的不確実性も、対策を遅らせる一因となっていた。人間活動以外にも気温上昇の自然要因があるのではないか、たかが1、2℃の気温上昇がそれほど深刻なのか、という疑問に科学者がひとつずつ回答するのに長年かかり、その間にも温暖化が進行してしまった。

さらに問題解決を困難にしているのが、エネルギー利用と密接にかかわっている点である。エネルギー資源の確保は国の重要課題である。石炭や石油を使わないという選択肢が支持されるためには、再生可能エネルギーなど代替手段が安価に得られなくてはならない。

さて、上記の障壁を認識しつつ、問題を深刻に受け止めた国から対策が徐々に進められていった。結果、小さな取り組みの蓄積が、近年の大きな変化を生み出している。まず、欧州など一部の国／地域が導入を推し進めた結果、再生可能エネルギーの価格は大幅に下がり、一部では石炭や石油よりも安価なエネルギーとなった。世界全体での再生可能エネルギー発電容量は、2025年1年間で前年比15.5%の伸びを示している。

脱炭素関連技術の成長に合わせて、それを売りにする企業も増えている。2017年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）という国際組織がとりまとめた報告書を契機に、世界の主要企業は気候関連リスクに関する情報を開示するようになった。温暖化対策関連の技術開発は、大きなビジネスチャンスとなる。逆に、対策が遅れている企業は中長期的に危ない企業とみなされる。投資家や株主はその情報を踏まえて投資判断する。

企業が経営判断として温暖化対策に動くようになると、国際条約の役割が変化する。2026年9月現在、米国はパリ協定から脱退し、国連気候変動枠組条約からも離脱の意志を表明しているが、米国内では引き続き再生可能エネルギーや蓄電技術に対して大規模な投資が続いている。国際条約の限界を、企業や自治体などの自発的な動きが補っているのだ。

さらには、科学的知見の進展が後押ししている。イベント・アトリビューション（ある極端気象の発生確率や強度について、人為起源の温暖化の影響とその他の自然変動の影響を分離・定量化する解析手法）を用いて、猛暑や台風などの極端気象現象と温暖化との因果関係を短時間で提示できるようになり、日本でも東京大学の教員が中心となって立ち上げた極端気象アトリビューションセンターが、情報提供を行っている（図2）。温室効果ガス排出と、その結果としての異常気象による被害との因果関係を示すことで、責任の所在を明らかにできるようになった。

2025年7月の国際司法裁判所による「気候変動に関する国家の義務」に関する勧告的意見では、慣習国際法や人権法などに基づき、1.5℃目標に向けて排出削減を実施することが、国連気候変動枠組条約やパリ協定の締約国であるか否かにかかわらず、国の義務であるとされた。この意見自体も、国への拘束力は限定的であるものの、今後は国内および国際訴訟における法的基盤を提示するものとなると言われており、対策が不十分な企業は訴訟リスクに直面することになる。

このように、国際関係論の観察対象である国際ガバナンスの大幅な変遷は、学問の分析枠組みの発展にもつながっている。国という行為主体の関係だけを見ていては不十分で、その内側にある企業や自治体、市民団体などのいわゆる非国家主体が国際関係に直接影響を及ぼす点に留意しなくてはならない。昨今の複数の国家間紛争により、国際協調の機運は残念ながら後退しているが、そのような時代でも非国家主体の動向次第では、地球規模の目標を達成しうる時代になったことに、今後の希望を見いだしたい。



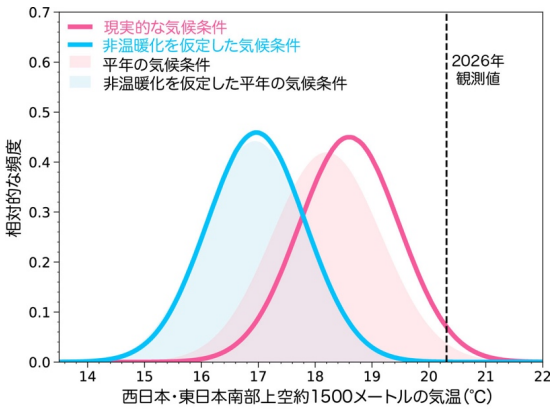


図2　2026年7月11日～25日の西日本を中心とした記録的高温に対するイベント・アトリビューションの結果。この記録的高温は地球温暖化がなければ起こり得なかったと結論付けた。

出典：極端気象アトリビューションセンター「2026年7月中旬～下旬前半の記録的高温　エルニーニョ下でも発生、地球温暖化がなければ起こり得なかった」（プレスリリース、2026年8月）より転載。
https://weatherattributioncenter.jp/wp-content/uploads/2026/08/WAC-analysis_July-2026-extreme-heat_press-release-1.pdf




今、次なる知の大海へ


UTokyo